

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
MONITOREADO A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA EL AUTOMÓVIL CLUB DEL ECUADOR – ANETA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

SHEILA NATASHA BANDA BARRAGÁN

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA

QUITO, NOVIEMBRE 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Iván Rueda

INFORMANTES:

Ing. Paúl Idrovo

Ing. Fabián Cueva

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación dedico a mi familia; mi madre Ruth Barragán que ha sido mi soporte durante toda mi vida, quien con sus consejos ha dirigido el rumbo de mis estudios por el camino de éxito.

A mis hermanos, Wladimir Banda y Vanessa Banda quienes le han dado un motivo más para salir adelante en mi vida profesional y personal; a mi padre Hugo Banda por darme su apoyo en mi vida estudiantil.

A mi pequeña sobrina Alice que con su presencia lleno de felicidad y amor mi hogar.

Sheila

AGRADECIMIENTO

Agradezco sobremanera a mis profesores quienes fueron pilares fundamentales en mi carrera profesional; en especial a mi director Ingeniero Iván Rueda y a mis informantes Ingeniero Paúl Idrovo e Ingeniero Fabián Cueva.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron con sus consejos, enseñanzas, compañerismo y cariño en mi vida.

A todos mis amigos y compañeros que tuve la oportunidad de conocer, que hoy forman parte importante y que llevaré en mi recuerdo siempre.

A la organización ANETA que me ha apoyado en el desarrollo de este trabajo con información y apertura, especialmente al Ingeniero Fabio Tamayo.

Sheila

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DIAGNÓSTICO, 3

- 1.1 ANÁLISIS EXTERNO, 3
 - 1.1.1 Político, 3
 - 1.1.2 Social/ Cultural, 7
 - 1.1.3 Tecnológico, 10
 - 1.1.4 Ambiental, 13
- 1.2 ANÁLISIS INTERNO, 15
 - 1.2.1 Historia, 15
 - 1.2.2 Misión y Visión, 17
 - 1.2.3 Cultura Organizacional, 20
 - 1.2.4 Infraestructura, 23
 - 1.2.5 Estructura Organizacional, 25
 - 1.2.6 Recursos Humanos, 27
 - 1.2.7 Recursos Financieros, 29
 - 1.2.8 Equipos, 30
 - 1.2.9 Sistemas, 32
 - 1.2.10 Productos/Servicios, 33
 - 1.2.11 Estadísticas, 38
 - 1.2.12 Proveedores, 39

2 PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORAMIENTO, 41

- 2.1 TEORÍA DE PROCESOS, 41
 - 2.1.1 Qué es un Proceso, 41
 - 2.1.2 Que es un Diagrama de Flujos, 43
 - 2.1.3 Elementos del Diagrama de Flujo y Simbología, 45
- 2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 47
 - 2.2.1 Inventario de Procesos, 47
 - 2.2.2 Diagramación de procesos, 49
- 2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, 51
 - 2.3.1 Análisis de valor agregado, 51
 - 2.3.2 Identificación de debilidades y Oportunidades, 84

3 PROCESOS, 101

- 3.1 TEORÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 101
 - 3.1.1 Concepto de Mejoramiento de Procesos, 101
 - 3.1.2 Actividades básicas del mejoramiento de procesos, 102

3.1.3	Beneficios del Mejoramiento de Procesos, 104
3.1.4	Ciclo PHVA, 105
3.2	MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN ANETA, 107
3.2.1	Mapeo de Procesos, 108
3.2.2	Manual de Procedimientos, 110
3.2.3	Comparativo del análisis de valor agregado entre procesos actuales y mejorados, 111
3.3	RESUMEN DEL VALOR AGREGADO, 147
4	INDICADORES, 152
4.1	TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN, 152
4.1.1	¿Qué es un Indicador de Gestión?, 152
4.1.2	Que es un Tablero de Control, 154
4.1.3	Medición de Gestión, 155
4.2	DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SISTEMA, 157
4.2.1	Indicadores de cada proceso, 157
4.2.2	Diseño de indicadores por proceso, 157
4.2.3	Priorización de indicadores, 158
5	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 160
5.1	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 160
5.1.1	Propuesta de implementación de los planes de mejora, 160
5.1.2	Desarrollo de los Planes de Mejora, 163
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 169
6.1	CONCLUSIONES, 169
6.2	RECOMENDACIONES, 170
	BIBLIOGRAFÍA, 172
	ANEXOS, 174
	ANEXO 1, 175
	ANEXO 2, 179
	ANEXO 3, 243
	ANEXO 4, 256
	ANEXO 5, 257
	ANEXO 6, 258
	ANEXO 7, 423
	ANEXO 8, 442
	ANEXO 9, 445
	ANEXO 10, 448
	ANEXO 11, 449

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se encuentra enfocado al diseño de un modelo de Gestión por Procesos que será monitoreado a través de indicadores de gestión para la empresa de servicios Automóvil Club del Ecuador – ANETA, empresa pionera en la capacitación de conductores no profesionales desde hace 63 años aproximadamente, con sucursales a nivel nacional.

En el primer capítulo se realiza una descripción del ambiente externo en su macro entorno respecto al sector del transporte terrestre y la seguridad vial en el Ecuador; además se analiza el ambiente interno de la empresa estudiada, con el objetivo de obtener toda la información general que ayudará más adelante al desarrollo de las oportunidades de mejora que tiene.

En el segundo capítulo se realiza un levantamiento de información correspondiente a los procesos que maneja Aneta en la actualidad con su análisis de valor agregado en volumen, tiempo y costo; adicionalmente las debilidades y oportunidades de mejora son plasmadas en cada proceso agrupador.

En base al primer levantamiento realizado, se identifican los procesos que deberán ser diseñados y mejorados; a razón de esto se diseña el mapa de procesos codificado dependiendo la naturaleza, sean estratégicos, misionales o de apoyo; de este mapa se desprenderán los manuales de procedimientos de cada proceso. Además se analizará el

valor agregado actual contra el mejorado, demostrando así, en volumen, tiempo y costo el progreso planteado de cada actividad en los procesos mejorados.

De los manuales de procedimientos de cada proceso se desprenden los indicadores de cada proceso que serán categorizados como de eficiencia o eficacia según el resultado que pretenda otorgar; estos indicadores son priorizados en base a la satisfacción de la empresa, la satisfacción del cliente y la frecuencia de uso.

Finalmente en el capítulo quinto se describen los planes de mejora que se implementarán, sus actividades, responsables, duración y costo; con el objetivo que el sistema de gestión planteado sea ejecutado; asimismo se compara el presupuesto necesario para la elaboración de los planes de mejora contra el ahorro en costo y tiempo que representaría dichas mejoras en la organización. Las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el presente documento son presentadas para optimizar la administración de Aneta y le garantice una ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

En una era del conocimiento, cuando todas las empresas tratan de innovar cada día con nuevas tecnologías, sistemas que ayuden a entender las necesidades de sus clientes, herramientas que mejoren la eficiencia y eficacia; el mejoramiento continuo en aras de incrementar la satisfacción del usuario es un factor determinante para cualquier organización.

Los procesos se consideran como una herramienta necesaria para poder detectar debilidades, fortalezas y poder encontrar oportunidades de mejora. Entonces todas las compañías actualmente tratan de mantener procesos en todo el sistema empresa que manejan.

Un Sistema de Gestión por Procesos (SGP) va a dar una ventaja competitiva ante otras instituciones, ya que en el mejoramiento y en el cambio que se le pueda dar está el éxito. Un mejoramiento considerable es cuando la producción de bienes o servicios incrementa la satisfacción del cliente y la comodidad que tendrán para fidelizarse hacia con una empresa.

En el ámbito de la educación y seguridad vial se ha determinado considerables cambios para mejorar la calidad en la preparación de conductores y peatones; existen empresas innovadoras que no descansan al incrementar controles en procesos y mejoramiento a su estructura tanto administrativa como operativa, alineándose a normas de calidad y

excelencia; por lo que ANETA no puede perder la oportunidad de atacar debilidades con oportunidades y robustecer sus fortalezas para evitar amenazas en el mercado.

El mundo hoy en día se maneja bajo procesos que pueden ser mejorados y encaminados hacia la consecución de objetivos estratégicos y operativos de las empresas. Razón por la cual la aplicación de las normas ISO y el SGP es indispensable para entender el mundo cambiante y no quedarnos con tecnología y sistemas obsoletos.

1 DIAGNÓSTICO

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1 Político

En el Ecuador, el problema de los accidentes de tránsito ha sido tratado en diferentes niveles, debido a múltiples razones, tales como la imprudencia al conducir un vehículo, conducir en estado de ebriedad, exceso de velocidad, hablar por celular mientras conduce, la impericia del conductor, etc., son sólo algunas de las razones por las que se producen los accidentes y en los cuales se pierden numerosas vidas humanas, cada día, mes y año en el Ecuador.

Estas son las razones por las cuales, la seguridad y educación vial de un país, en forma particular el Ecuador, dependen principalmente de las escuelas de formación de jóvenes y adultos en los centros especializados en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Cuadro N° 1



ACCIDENTES DE TRÁNSITO A NIVEL PROVINCIAL AÑO 2011.

PROVINCIAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
AZUAY	99	101	104	84	113	95	79	85	81	117	88	101	1.145
BOLIVAR	21	18	27	12	6	11	12	14	20	20	11	18	190
CAÑAR	24	27	23	14	17	25	30	19	20	29	14	31	273
CARCHI	20	11	13	19	15	18	15	14	14	25	15	15	192
CHIMBORAZO	58	52	76	54	42	38	51	48	57	64	67	73	678
COTOPAXI	44	43	50	42	36	51	40	36	53	55	54	48	552
EL ORO	50	38	38	31	55	48	52	41	45	48	64	47	555
ESMERALDAS	27	28	33	22	28	17	31	24	16	35	28	31	320
GALAPAGOS	-	1	-	2	4	2	2	2	1	5	5	1	25
GUAYAS	734	736	789	670	694	709	731	693	705	748	714	868	8.771
IMBABURA	45	51	75	51	57	60	60	70	42	45	64	48	668
LOJA	50	47	38	48	35	50	68	61	62	65	73	94	691
LOS RIOS	71	62	79	69	64	53	50	51	51	79	71	79	779
MANABI	149	123	145	124	101	102	112	84	63	104	140	114	1.361
MORONA SANTIAGO	10	6	14	7	9	8	5	7	8	12	9	17	112
NAPO	9	11	19	15	14	18	17	13	9	16	17	18	176
ORELLANA	8	3	14	14	8	11	14	5	8	15	11	15	126
PASTAZA	16	12	15	29	22	9	18	13	11	15	17	21	198
PICHINCHA	532	504	440	407	358	379	462	433	397	544	424	516	5.386
SANTA ELENA	33	33	21	19	19	25	18	31	23	23	25	31	301
SANTO DOMINGO	65	48	72	77	60	72	52	32	48	41	45	51	661
SUCUMBIOS	14	13	17	17	14	18	16	9	16	10	13	14	171
TUNGURAHUA	100	112	143	91	93	82	102	92	79	96	84	99	1.173
ZAMORA CHINCHIPE	5	10	11	7	10	9	15	13	10	7	4	11	112
NACIONAL	2.184	2.088	2.236	1.925	1.874	1.908	2.052	1.888	1.839	2.216	2.855	2.361	24.626
%	8,9%	8,5%	9,1%	7,8%	7,6%	7,7%	8,3%	7,7%	7,5%	9,0%	8,3%	9,6%	100%

Fuente: Estadísticas de Agencia Nacional de Tránsito (2011) página web

Elaborado por: ANT

Gráfico N° 1

Bajo las premisas expedidas en dicha Ley Orgánica; el aprobar un curso de capacitación es un requisito previo la obtención de la licencia de conducir que se requiera como se expresa en los siguientes artículos de la LOTTTSV.

Art. 90.- Para conducir vehículos a motor, incluida la maquinaria agrícola, se requiere ser mayor de edad, estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía y haber obtenido el título de conductor profesional o el certificado de conductor no profesional y la respectiva licencia de conducir.

No obstante, mediante permisos, se podrá autorizar la conducción de vehículos motorizados a los menores adultos, mayores a dieciséis años, si la persona que lo represente legalmente lo solicita por escrito y presenta una garantía bancaria por un valor igual a veinticinco (25) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general, que garantice el pago de daños a terceros y la presentación del menor ante el Juzgado de la Niñez y Adolescencia para su juzgamiento en caso de infracciones de tránsito. El permiso lo concederán las Comisiones Provinciales de conformidad con el Reglamento.

Art. 92.- La licencia, constituye el título habilitante para conducir vehículos a motor, o maquinaria agrícola, el documento lo entregará las Comisiones Provinciales de Tránsito y su capacitación y formación, estará a cargo de las escuelas de conducción autorizadas en el país, y en el caso de maquinaria agrícola del SECAP.

Art. 93.- El certificado o los títulos de aprobación de estudios que otorguen las escuelas autorizadas, incluido el SECAP, constituye requisito indispensable

para el otorgamiento de la licencia de conducir por parte de las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Para lo cual la Agencia Nacional de Tránsito ha autorizado la apertura y funcionamiento de escuelas de capacitación que se encuentran regidas bajo reglamentos de conductores profesionales, reglamento de conductores no profesionales y reglamento de maquinaria agrícola.

Muchas veces la dirección de la ANT se ha visto envuelta en actos de corrupción por lo que han cambiado de autoridades continuamente lo que deja proyectos, reformas y actividades sin trascendencia e incompletas lo que generó retraso y mala percepción de los usuarios. Durante el último año se ha visto mayor control en la dirección y desempeño de competencias

1.1.2 Social/ Cultural

En Ecuador antes del 2010, no existía una cultura de capacitación con respecto al aprendizaje de conducción ya que simplemente las licencias o permisos de conducir se obtenían pagando por el documento porque la enseñanza se realizaba de manera hereditaria de padres a hijos; sin embargo con la dirección del área de escuelas de la ANT a partir del 2010 se realizaron rigurosos controles poniendo como requisito la aprobación de exámenes psicosensométricos, de mecánica, de vista y capacitación de conductores.

Gráfico N° 2

Fuente: ANT (2011-2012)

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán.

Gráfico N° 3

Fuente: ANT (2011-2012)

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán.

Como se muestra en los gráficos 2 y 3, a partir del 2010 existe un incremento de alumnos en los centros de capacitación a razón de las últimas leyes establecidas; en donde podemos encontrar el acrecentamiento con relación al

2012; entre las razones que justifican los inscritos en los centros de capacitación autorizados, tenemos:

- El control que realiza la ANT ha sido drástico en muchas de las escuelas, pues en el año 2011 se decidió cerrar todas las inscripciones para conductores profesionales del año 2012 hasta que las escuelas de capacitación de conductores profesionales cuenten con la infraestructura, herramientas e indumentaria necesarias para la correcta enseñanza de los alumnos. A mediados del año 2012 se reabrieron ciertas escuelas, sólo las que cumplían con los requisitos básicos enunciados en la LOTTTSV.
- La exigencia y control en los sistemas de licencias ha sido mejorado paulatinamente por lo que los conductores no profesionales están obligados a seguir y aprobar los cursos de capacitación previa la obtención de licencia, las escuelas deben ser certificadas, y las notas y exámenes están sujetas a revisión por parte de la ANT.

Actualmente según la página web de la ANT (2013) existen alrededor de 130 escuelas de capacitación de conductores profesionales; 7 escuelas de capacitación para motos; y 112 escuelas de capacitación de conductores no profesionales tipo B.

Estos centros de enseñanza imparten clases prácticas y teóricas bajo la malla curricular aprobada por la ANT y reguladas por el costo definido por el

Directorio de la misma entidad. Cualquier irregularidad que se detecte será sancionada por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y seguridad Vial.

Ecuador a través de consultorías y modelos internacionales ha tratado de estandarizar la enseñanza en materia de educación y seguridad vial, por lo que se puede visualizar un cambio notable en la regulación del transporte terrestre, en comparación con la década anterior.

Es importante indicar que faltan muchos cambios con respecto a la capacitación y el respeto de los usuarios viales, para que los accidentes en las vías dejen de causar pérdidas irreparables en las familias ecuatorianas.

1.1.3 Tecnológico

El avance tecnológico que ha desarrollado el Ministerio de Transporte y Obras Públicas en conjunto con la Agencia Nacional de Tránsito y la Comisión de Tránsito del Ecuador es notable en el transporte público sobretodo. Se puede apreciar en muchas unidades de taxis y buses cámaras y botones de pánico que brindan seguridad tanto al pasajero como al conductor.

Según Jaime Jaramillo (2013), en las provincias de Guayas, Santa Elena y Pichincha, la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) de Ecuador, inició la colocación de kits de seguridad, como parte del proyecto Transporte Seguro.

Gráfico N° 4

Fuente: Extra.ec (2013)

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán.

Como muestra el gráfico N° 4 y según Jaime Jaramillo (2013), los kits contemplan botones de auxilio, un GPS, 2 cámaras de video infrarrojas con sistema de audio, un grabador digital de video móvil, los cuales funcionan con una plataforma integrada con el ECU 911, que monitorea todas las eventualidades para un auxilio inmediato.

Además opina que, se requiere un transporte tanto seguro como cómodo para aquellos que a diario hacen uso de este servicio, mejorando el transporte público tanto buses, metro buses y taxis, concientizando a sus choferes para generar un transporte seguro, por consiguiente se necesita el control en las licencias de conducir y la debida capacitación por parte de las escuelas de conducción.

En razón de estos cambios tecnológicos que ha experimentado nuestro país durante este año, existe el compromiso de los ecuatorianos, como usuarios viales de cumplir con las leyes de tránsito y respetar a los demás usuarios.

Además del proyecto Transporte seguro que se encuentra en implementación, se han colocado medidores de velocidad y controles de tránsito en vías de alto riesgo a nivel nacional como muestra el gráfico No. 5; estos controles permiten sancionar a los infractores con multas y/o prisión dependiendo de la falta que cometieren.

Gráfico No. 5



Fuente: Diario Hoy (2012)

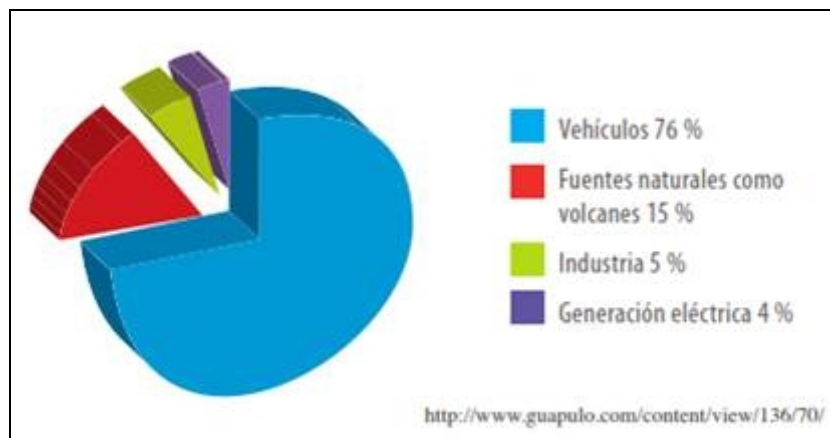
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán.

Es importante rescatar el trabajo que ha realizado el Órgano Regulador del Transporte terrestre con respecto al ámbito tecnológico, pero es preciso señalar que existen muchas brechas para combatir la accidentabilidad tan alta que maneja nuestro país.

1.1.4 Ambiental

Según Hernán Durán de la Fuente (2011), los problemas ambientales conciernen a las ciencias exactas, naturales y sociales. Pero al mismo tiempo son problemas que involucran decisiones políticas, a veces controvertidas y por lo mismo muy difíciles de resolver.

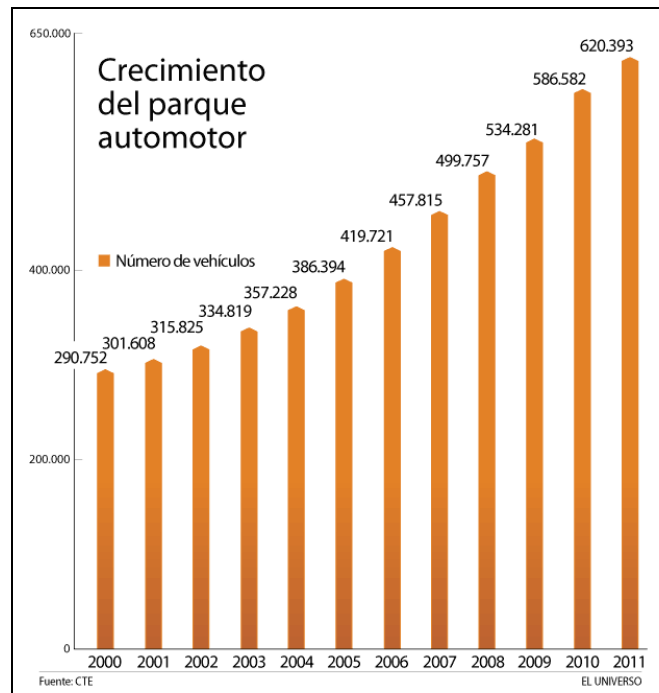
Gráfico N° 6



Fuente: Paúl Fernando Córdova (2012)

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán.

Según Paúl Fernando Córdova (2012) y como muestra el gráfico N° 6, la mayor contaminación atmosférica es causada por los vehículos que utilizan hidrocarburos de baja calidad, según la Dirección Nacional de Hidrocarburos de Ecuador. Por ejemplo, la cantidad de azufre que tiene el diésel en nuestro país es diez veces mayor a la que toleran las normas en Estados Unidos. Aunque al menos estos combustibles ya no contienen plomo.

Gráfico N° 7

Fuente: CTE (Diario el Universo) 2011

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán.

A medida que las ciudades crecen junto con la contaminación, a razón de que el parque automotor ha incrementado aproximadamente 400.000 vehículos entre 2000 a 2011, como se muestra en el gráfico N° 7; por diversas razones ya sea por facilidades de adquisición, por trabajo, o por necesidad; entendiéndose además como una de las razones la medida tomada por el municipio de DMQ de intentar controlar el tráfico vehicular con el denominado el pico y placa.

Pico y placa se conoce como la medida en donde el último de la placa, identifica el día de la semana en el cual dicho vehículo no puede circular dentro de los límites establecidos.(Municipio DMQ 2009)

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Historia

La historia de Aneta se encuentra en la página web (2012) en donde se puede encontrar los orígenes de formación de esta escuela de capacitación, educación vial y seguridad vial.

Todo empezó hace 63 años, cuando un grupo de ciudadanos consideró que no era posible que Ecuador quedara aislado del movimiento que surgía en Latinoamérica para unirse a través del turismo por carretera, promovido por: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Venezuela, países que habían constituido con anterioridad automóviles clubes.

En Quito un grupo de caballeros, cristalizaron esa idea, surgiendo "El Automóvil Club Del Ecuador. En varias provincias también surgió un solo interés unionista nació LA ASOCIACIÓN NACIONAL ECUATORIANA DE TURISMO Y AUTOMOVILISMO ANETA.

ANETA creció, pero había que ofrecerle más servicios al automovilista no profesional, había que crear turismo por carreteras, seguros, auxilio mecánico, grúas, seguro de vehículos y la promoción del deporte automovilista.

Así surgieron las competencias por carretera, primero en pequeños circuitos y finalmente a nivel nacional. ANETA, coadyuvó indirectamente para que

hubiera una red de caminos de integración nacional. Las autoridades estimulaban esta actividad porque era una distracción gratuita para el pueblo que se volcaba a las carreteras para ver el espectáculo más popular del país.

Los servicios a los socios de Aneta fueron haciéndose realidad auspiciados por organismos internacionales y avalados por las autoridades ecuatorianas en la emisión de pases por aduana y licencias internacionales. En corto tiempo Aneta creó la primera Escuela de Conducción Sportman, para satisfacción de las autoridades de tránsito. Esta escuela ayuda a hombres y mujeres a obtener la capacidad real y legal para conducir un vehículo.

Otro logro importante fue la instalación de una estación de servicios (gasolina y lubricantes); hoy totalmente renovada, que presta un excelente servicio a la comunidad por mantener los precios más convenientes del mercado en combustibles y lubricantes asegurando volumen exacto y calidad garantizada. En la avenida Eloy Alfaro se encuentra el edificio de Aneta; en donde se desarrollan las principales actividades de la entidad.

Hoy Aneta celebra con satisfacción el crecimiento orgánico de una idea limpia, clara, optimista, convertida en Institución. Ello se debe a varias generaciones que aportaron con su esfuerzo, tiempo y dinero para hacer realidad una idea que no pretendía resaltar individualidades, ni lucro personal; sino de promoción, y acercamiento entre los pueblos, mediante el turismo por carretera y demás servicios que hoy ofrece a la colectividad, de manera especial a sus afiliados.

Finalmente vale recordar que entre otros objetivos principales de Aneta se encuentra la preservación del medio ambiente y el señalamiento de políticas nacionales de tránsito y turismo.

1.2.2 Misión y Visión

Misión:

Se entiende como misión a la razón de ser de la empresa, es decir el trabajo y componentes del mismo que debe cumplir para generar algún beneficio, describiendo sus actividades y en el medio en el cual se desarrolla (José Antonio Pérez 2010)

La misión de la organización se encuentra en la página web de ANETA (2013), Somos el Automóvil Club del Ecuador, una organización sin fines de lucro, que cree y participa en el desarrollo de una cultura vial segura, comprometidos en entregar a los socios; automovilistas; peatones; turistas y a la comunidad servicios con calidad, eficiencia y tecnología dentro y fuera del país, con los recursos humanos más competentes e innovadores, empeñados en servir con responsabilidad y puntualidad para generar productividad y beneficios al país.

Desde su inicio el Automóvil Club del Ecuador ANETA, es una persona jurídica de derecho privado con finalidad social, sin fines de lucro y de servicio a la comunidad, que no recibe aportaciones para su funcionamiento, ni del sector público ni privado y se ha caracterizado por ACTIVIDADES DE

AUTOGESTIÓN, las que gracias a un direccionamiento acertado, le ha permitido lograr un permanente desarrollo en los diferentes ámbitos relacionados con la consolidación de una cultura vial segura, a la vez de incrementar el volumen de actividades en todo el Ecuador, situación que ha servido como ejemplo a nivel nacional e internacional.

ANETA con el objetivo de atender a todos los ecuatorianos y ofrecer servicios de calidad, cuenta actualmente con sucursales en todas las provincias del Ecuador, constituyéndose de esta forma en una fuente generadora de trabajo; pues mantiene una plantilla de empleados, que directamente trabajan bajo relación de dependencia y entre las que se incluyen personas con discapacidad, cumpliendo así directamente un objetivo social, el de contribuir a disminuir el desempleo en nuestro país.

Se puede concluir que la misión de ANETA se enfoca en la educación y cultura de las personas tanto en los conductores como peatones, lo cual genera conciencia y capacita acerca de las responsabilidades y obligaciones, ya que además de ser una escuela de conducción se encarga de impartir conocimiento acerca de la seguridad vial.

Visión:

Visión hace referencia a la imagen a futuro o propósito a cumplir que se tiene dentro de una empresa para conocer la perspectiva de años posteriores (José Antonio Pérez 2010)

La visión de la organización se encuentra mencionada en la página web de ANETA 2013), y es, consolidar un liderazgo en servicios automovilísticos, educativos viales y turísticos en el país, generando para ello mejoramiento continuo e innovación de sus servicios y productos, empeñados en alcanzar a futuro un rol protagónico en el desarrollo de una Cultura Vial segura.

Esta visión que explicitamos el año 2003, sigue guiando nuestra acción cotidiana, toda vez que lograr este liderazgo no sólo es un reto técnico, sino que además representa establecer y mantener presencia activa en gran parte de nuestro país.

En estos años hemos trabajado arduamente en el tema de concienciar a la comunidad en la importancia de tener una Cultura Vial segura, en la importancia de formar nuevos conductores responsables y también en apoyar a los jóvenes desde su etapa escolar en la toma de conciencia de la Cultura Vial.

Los niños tienen dos roles en su educación, por una parte es más fácil adquirir y lograr que perduren creencias y convicciones cuando estas son aprendidas a temprana edad y por otra parte sus comentarios pueden hacer reflexionar a un adulto en el momento en que un niño les llame la atención por su comportamiento vial.

Finalmente se puede diferenciar que ANETA fija sus objetivos a futuro para lograr el mejoramiento continuo a partir de la presente fecha, involucrando no solo la organización sino principalmente a los niños para lograr enseñar desde

una temprana edad a la responsabilidad automovilística y a los adultos con respecto al comportamiento vial.

1.2.3 Cultura Organizacional

Se entiende como cultura organizacional a todos aquellos valores que caracteriza a una organización y que le da un valor cultural a la misma. Según Granell Eugenio (1997) es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Según la página web ANETA (2012):

Los valores de la Organización son:

- Calidad
- Eficiencia
- Tecnología

Estos valores se conjugan con los valores de nuestra gente:

- Disciplina
- Lealtad
- Honorabilidad

Para generar una respuesta institucional en valores, como recursos humanos:

- Responsabilidad
- Puntualidad

Este sistema de valores se complementa con una orientación hacia el logro de:

- Competitividad
- Innovación.

La Cadena de Valor de ANETA

Según la página web de ANETA (2013), Cada necesidad que un Cliente manifiesta a ANETA, es satisfecha a través, de procesos preestablecidos en el cual participan personas en diferentes roles. La cadena de Valor la definimos como los resultados generados de un rol a otro en tanto agreguen valor a la resolución de la necesidad del Cliente.

La naturaleza de la Institución hace que sus actividades se enfoquen en brindar diferentes tipos de productos y servicios a sus “Clientes”. Por ser la Institución un ente sin fines de lucro, que a su vez extiende los servicios que otorga más allá de sus asociados, es necesario definir qué es un “Cliente” para ANETA.

El Sistema Cliente ANETA

Según la página web de ANETA (2013), El Sistema Cliente ANETA está determinado más allá del concepto de socio, por el concepto de “persona”.

En principio existen tres dimensiones para conceptuar a la persona como cliente en la cadena de valor las dimensiones son:

- Automovilista
- Peatón
- Menor de edad

El Sistema Cliente, considera dos tipos claves de clientes: socios y no socios. Esta cadena de valor es la base para el modelo esquemático funcional de las actividades en general de la organización. Así mismo ella condiciona la estructura del organigrama vigente en la Institución.

Por consiguiente se demuestra que los valores que presenta cada organización son importantes ya que caracteriza y le da valor a la misma, con los cuales se puede conocer la seriedad e importancia que se le da a la parte moral dentro de la organización, por su parte ANETA tiene valores principales como la eficiencia y calidad que sirven para dar un servicio de excelencia a los clientes, así mismo capacitando al personal en atención al cliente e inculcando puntualidad y responsabilidad.

1.2.4 Infraestructura

Se denomina infraestructura al conjunto de instalaciones que hacen posible que se desarrolle las actividades dentro de una empresa, según Estadísticas ANETA (2012) se encuentra ubicada en 23 provincias del Ecuador brindando productos y/o servicios de la manera como se explica en la tabla N° 1:

Tabla N° 1

PROVINCIA	SERVICIO
Pichincha	QUITO MATRIZ Av. Eloy Alfaro 218 y Berlín. ESTACIÓN DE SERVICIO Av. Eloy Alfaro y Berlín. ESCUELA DE CONDUCCIÓN La Pradera N30-39 y San Salvador. Sucursal Villaflora: Alonso de Angulo #610 y Pedro de Alfaro. Esquina Sucursal Solanda: Av. Ajaví N65 y Cardenal de la Torre esq. Sucursal San Rafael: Av. General Píntag Diagonal Redondel El Colibrí. Sucursal Tumbaco: Av. Interoceánica Km 14 ½ vía Ventura local 17 frente a Ventura Mall. Sucursal Carcelén: Av. Mariscal Sucre N.- 71-918 y Pasaje F (Ponciano bajo). Sucursal Guamaní: Av. Maldonado 552-184 y La Perla. Diagonal al Banco del Pichincha
Guayas	GUAYAQUIL Av. Kennedy 401 y Calle F Centro de Servicio Automotriz Lorenzo de Garaicoa No. 2800 y Maldonado (Esquina) Sucursal Sur Rosa Borja de Icaza y Vicente Trujillo
Cotopaxi	Latacunga: Av. Unidad Nacional y Leopoldo Pino
Los Ríos	Babahoyo: 9 de noviembre entre Malecón y General Barona Quevedo: Av. June Guzmán y la Décima segundo piso (sobre oficinas Diario la Hora)
Tungurahua	Ambato: Av. Rumiñahui y los Shyris (esq.) frente al Colegio Natalia Vaca
Imbabura	Ibarra: Carrera Olmedo 11-67 entre Colón y Av. Pérez Guerrero Otavalo: Av. Atahualpa S/N y Jacinto Collahuazo, junto a la empresa eléctrica
Carchi	Tulcán: Av. Coral y Argentina, Redondel del Colegio Bolívar

Bolívar	Guaranda: Calle Olmedo #400 y antigua Colombia. Sector: 9 de Octubre
Chimborazo	Riobamba: Av. La Prensa 18-77 y Reina Pacha Sector Terminal Terrestre
Cañar	Azogues: Av. 24 de mayo y Homero Castañeda diagonal a la Univ. José Peralta
Azuay	Cuenca: Av. Enrique Arizaga Toral 2-77 y Francisco Cisneros
El Oro	Machala: Calle Arizaga entre Avenida de las Palmaras y 6ta Oeste.
Loja	Loja: Azuay 17-66 entre Av. Manuel Agustín Aguirre y Av. Lauro Guerrero
Zamora Chinchipe	Zamora: Av. del Maestro y 24 de Mayo
Morona Santiago	Macas: Av. Amazonas #1424 y Tarqui (barrio centro)
Pastaza	Puyo: Av. Conambo y Villano esq. Cdla. Pastaza
Napo	Tena: Av. 9 de Octubre # 356 entre Tarqui y Av. Pichincha barrio Bellavista baja
Orellana	Coca: Av. Napo y José Feliciano (Frente al parque Santa Rosa).
Sucumbíos	Lago Agrio: Calle Manabí #1401 y la Ronda
Esmeraldas	Esmeraldas: Olmedo #620 entre Quito y Calderón
Manabí	El Carmen: Av. Chone y Vicente Rocafuerte diagonal Bco. Pichincha Manta: Vía Manta –San Mateo, a un costado de Urb. Manta Beach Sucursal: Av. 4 de Noviembre, CC Torre de Reyes local #10, Junto a la Clínica Manta Portoviejo: Av. Metropolitana y Vicente Macías
Santa Elena	Santa Elena: Márquez de la Plata y Simón Bolívar
Santo Domingo	Santo Domingo: Av. Abraham Calazacon y Av. La Lorena

Fuente: página web (Estadísticas, ANETA, 2012)

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Se denota que ANETA es una organización con infraestructuras ubicadas casi en la totalidad de Ecuador, bien equipadas, en diferentes sucursales dependiendo de la población de cada provincia; siendo pichincha la que tiene mayor número de infraestructuras como: oficinas, escuelas de conducción, estación de servicios, parque vial, entre otros.

Es importante señalar que aproximadamente hace tres años ANETA contaba con 40 escuelas a nivel nacional pero debido a la alta competencia en sectores específicos, se ha visto en la necesidad de cerrar ciertas sucursales que no

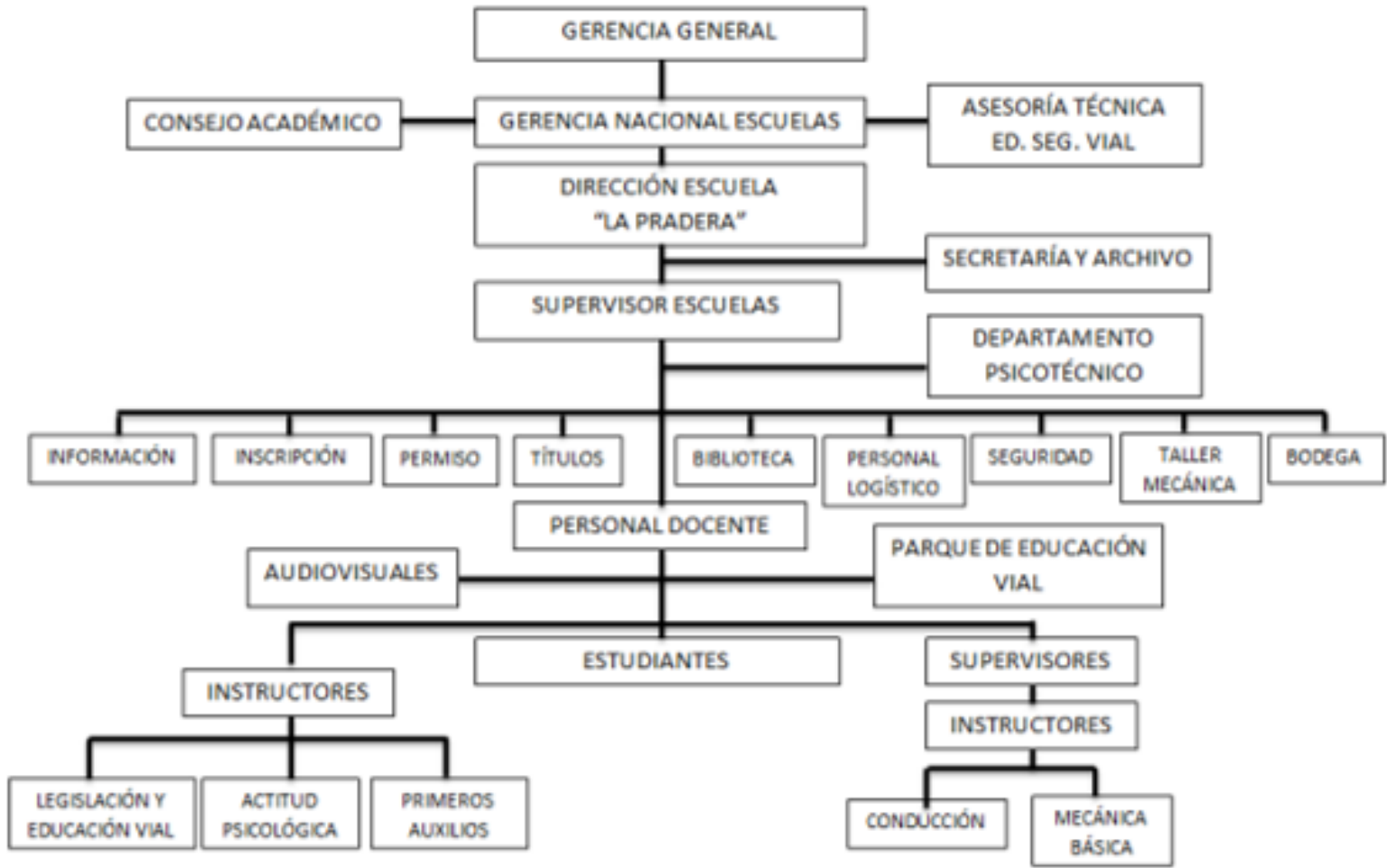
representaban ganancias a la organización y restaba recursos. De tal manera que el listado de escuelas observado en la tabla No. 1 es el definitivo manejado actualmente por ANETA.

1.2.5 Estructura Organizacional

Según el Gráfico N° 8 proporcionado por la alta gerencia, en una mesa de trabajo realizado a largo del levantamiento de información, la estructura organizacional de ANETA es vertical en donde se genera un sistema de cargos y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los miembros; encabezado por la gerencia general quien además es presidente de la directiva de ANETA.

Gráfico N° 8

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ESCUELA DE CONDUCCIÓN ANETA



Fuente: Información levantada en ANETA (2012)

Elaborado por: ANETA

Como se ilustró, ANETA posee una organización bien estructurada que detalla desde la persona que encabeza hasta los estudiantes, tomando en cuenta algunos elementos necesarios y a su vez mostrando los recursos para contribuir con la función de cada jerarquía.

1.2.6 Recursos Humanos

Se define a recursos humanos como la función que ocupa una persona o grupo de personas dentro de una organización, para lo cual según la revista anual ANETA (2012), la empresa cuenta con el siguiente talento humano:

Personal Directivo, Administrativo y Técnico de instructores teóricos y de conducción práctica, idóneo y altamente calificado en conocimientos de Educación y Seguridad Vial, debidamente seleccionados y capacitados de manera periódica, que permiten coordinar las actividades de la Escuela y cumplir con una enseñanza técnico-pedagógica acorde a las necesidades de los futuros conductores y de la Comunidad Ecuatoriana.

Cada uno de los Instructores cuenta con el Certificado de Asistencia y Aprobación actualizado al Curso de Instructor de Educación Vial.

Muchos de los profesores y técnicos formados en ANETA, ahora prestan sus servicios en varias Escuelas de Conducción, Institutos Técnicos y Universidades que capacitan a conductores profesionales, lo cual entusiasma a la Escuela de Conducción ANETA como una entidad que contribuye con todo

el sector de entidades capacitadores de conductores profesionales y no profesionales.

Las instalaciones de la escuela de conducción ANETA Quito, ha sido sujeta de sendas inspecciones a cargo de técnicos especializados de la Agencia Nacional de Tránsito. En el año 2011 se llevó a cabo la última inspección.

Conforme a lo estipulado en el Reglamento de Escuelas de Conducción e Institutos Superiores de Capacitación para Conductores Profesionales, el personal administrativo y operativo de la escuela está estructurado de la siguiente manera:

- Director General Administrativo
- Director Pedagógico
- Tesorero (Contabilidad y Caja)
- Secretario
- Consejo Académico
- Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial
- Instructores de Conducción y Educación Vial
- Inspector
- Contador
- Guardias de Seguridad

1.2.7 Recursos Financieros

Se denomina recurso financiero a todo medio económico usado por las empresas para producir ayudas financieras, generando recursos a través de diversas actividades; por consiguiente según las estadísticas de ANETA, (2012) sus recursos financieros son visualizados en la Tabla No. 2.

Tabla N° 2

SERVICIO	DESGLOSE	DESCRIPCIÓN
Curso 15 días laborables TOTAL: USD 190,40	USD 145 más IVA USD 18 USD 10	Manual de Conducción Test Programado de Preguntas y Respuestas Permiso de Aprendizaje emitido por la Comisión Nacional de Transporte
Curso 8 días laborables TOTAL: USD 190,40	USD 145 más IVA USD 18 USD 10	Manual de Conducción Test Programado de Preguntas y Respuestas Permiso de Aprendizaje emitido por la Comisión Nacional de Transporte
Curso Fin de Semana TOTAL: USD 190,40	USD 145 más IVA USD 18 USD 10	Manual de Conducción Test Programado de Preguntas y Respuestas Permiso de Aprendizaje emitido por la Comisión Nacional de Transporte
Estación de Servicio /Gasolina	USD 2,00 incluido IVA USD 1,45 incluido IVA	Super Extra
Membresía	USD 111,98 incluido IVA USD 59,99 incluido IVA	Membresía Premium Membresía Estándar
Turismo por Carreteras en Ecuador	-	El servicio está disponible para Socios y no Socios del Automóvil Club del Ecuador ANETA. Nuestros Socios, tienen un 10% DE DESCUENTO en este servicio.

Fuente: página web (Estadísticas, ANETA, 2012)

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

El número de alumnos inscritos es la principal fuente de ingreso de la organización, pese a que ha existido una disminución notable de alumnos inscritos en el año 2012 con respecto al año anterior como se muestra en la tabla No. 3.; Aneta se sigue manteniendo como líder en el mercado competitivo de la capacitación.

Tabla No. 3

AÑO	INSCRITOS	APROBADOS	REPROBADOS
2011	80.576	74.130	6.446
2012	68.365	62.896	5.469

Fuente: Aneta 2013.

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

1.2.8 Equipos

Se entiende por equipo a los recursos físicos o instrumentos que tiene una empresa para acompañar el desarrollo de sus actividades; según las Estadísticas ANETA, (2012) tiene los siguientes equipos (el número depende de la sucursal):

Gráfico N° 9



Fuente: página web ANETA

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

- Como se observa en el gráfico N° 9, ANETA cuenta con vehículos livianos con doble comando marca Peugeot 206, Chevrolet Aveo y Chevrolet Sail. (Vehículos nuevos y/o de vida útil menor a 5 años).

Gráfico N° 10



Fuente: página web ANETA

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

- Así mismo como se indica en el gráfico N° 19 posee equipos Psicotécnicos homologados de última generación. Marca Petrinovic ATS Integrado, modelo 2011.
- Aulas debidamente provistas con iluminación adecuada, proyector, pizarra líquida y pupitres cómodos con capacidad para 25 estudiantes cada una.
- Aula de Mecánica provista de las herramientas necesarias incluyendo el vehículo para el estudio y pupitres cómodos con capacidad para 25 estudiantes cada una.

- Servicio Médico, convenio con la cruz roja, para atención de emergencias menores y pintas de sangre para análisis de grupo sanguíneo (requisito para el curso de ANETA).
- Counter para Atención al Cliente, provistas de mobiliario (escritorios, sillas) además de computadoras.
- Audiovisual, provistos de proyector y laptop para exponer el material audiovisual.

1.2.9 Sistemas

Los sistemas son aquellas herramientas informáticas que ayudan al desarrollo procesos dentro de una empresa, además de reducir tiempo de elaboración de actividades y tareas. Según Jesús Gómez (2012):

KMA es el sistema principal dentro de Aneta ya que permite:

- Revisar en que curso, sucursal, aula, auto está inscrito el alumno.
- Conocer el pensum académico.
- Revisar y corregir los datos de los alumnos que se inscribieron.
- Revisar los pedidos de permisos antes de enviar para previa autorización de compra.
- Generar solicitud de permisos de aprendizaje.
- Ingresar el número de permiso.

- Consultar el número de estudiantes por aula.
- Ingresar a las asistencias de los diferentes cursos.
- Listar de alumnos aprobados y reprobados.
- Controlar y generar solicitud de pedidos de título.

Gráfico N° 11

Formulario: Número de estudiantes por aula

Sucursal: OTE ANETA ESCUELA DE CONDUCCION QUITO
 Curso: A003-09 16/02/2009

HORA	NUM_EST	SOL
07:00-08:00	3	
07:00-08:00	26	
07:00-08:00	22	
07:00-08:00	23	
07:00-08:00	22	
08:00-09:00	19	
08:00-09:00	15	
08:00-09:00	6	
08:00-09:00	4	
09:00-10:00	14	
09:00-10:00	11	
09:00-10:00	11	
09:00-10:00	7	
10:00-11:00	11	
10:00-11:00	9	
10:00-11:00	8	

Opciones:

- ☐ General
- ☒ Por materia
- ☐ Educación Vial
- ☐ Mecánica
- ☐ Psicología
- ☐ Primeros Auxilios
- ☐ Práctica
- ☐ Con Notas
- ☐ Sin Notas
- ☐ Activar todas las aulas
- ☐ Desactivar todas las aulas
- ☐ Vista previa
- ☐ Impresora
- ☐ A Excel
- ☐ Modifica

Botones: Ayuda, Imprimir, Salir

Fuente: Información Levantada en ANETA (2012)

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

El gráfico N° 11 indica el manejo del sistema en el registro de notas; cabe señalar que el sistema ha sido modificado en varias versiones y posee numerosos parches tecnológicos. Adicional Aneta utiliza el sistema SPL que se encarga del manejo de estadísticas de la empresa.

1.2.10 Productos/Servicios

Se denomina producto a cierto objeto que puede venderse con el fin de satisfacer alguna necesidad mientras que servicio es un beneficio intangible

que se ofrece a los clientes sin que involucre un objeto necesariamente, pero que a su vez también satisface emocionalmente al cliente. (Pérez José Antonio, 2010)

Según las estadísticas de ANETA (2012):

LA ASOCIACIÓN NACIONAL ECUATORIANA DE TURISMO Y AUTOMOVILISMO - ANETA es una organización sin fines de lucro que trabaja a nivel nacional con varios servicios para la ciudadanía como Escuela de conducción, Seguridad Vial, Estación de servicios, documentos internacionales y seguros, tiene 63 años en el Ecuador y con más de 1000 personas trabajando para ofrecer una responsable seguridad en las vías a través de la adecuada cultura vial en peatones y conductores.

Escuela de conducción

La Escuela de Conducción ANETA es un centro de capacitación y formación para futuros conductores, aprobada por la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, cuyos cursos son válidos para obtener la licencia no profesional tipo B.

Cuenta con instructores profesionales que preparan a los alumnos en técnicas del transporte de personas y bienes, mecánica automotriz, leyes y reglamentos de tránsito, primeros auxilios, actitud psicológica del conductor.

Seguridad vial

Es el Departamento encargado de estudiar, diseñar y aplicar planes, programas y campañas en educación y seguridad vial, que permitan contribuir a la reducción de accidentes de tránsito y aportar en el mejoramiento de la Cultura Vial.

Este Departamento es responsable de la operatividad del Programa Nacional de Prevención de Accidentes de Tránsito, que ANETA lo lleva a cabo desde hace varios años atrás, por el cual se ha podido educar y formar a casi medio millón de niños y jóvenes de todo el Ecuador continental.

Estación de servicios

Como muestra en el gráfico N° 12, la División Estación de Servicios del Automóvil Club de Ecuador ANETA, dispone de una estación de servicios afiliada al grupo de gasolineras PETROCOMERCIAL, ubicada en la ciudad de Quito, en la Av. Eloy Alfaro N28-16 y Berlín, la cual cuenta con equipos de última tecnología para despacho de combustible con los productos EXTRA y SUPER en cada uno de ellos, garantizando agilidad en la atención, calidad y volumen exacto del combustible, las 24 horas del día los 365 días del año con los precios más convenientes del mercado.

Gráfico N° 12

Fuente: página web (ANETA, 2012)

Membresía

Como muestra en el gráfico N° 13, el Departamento de Comercialización es el encargado de promocionar y vender la membresía Institucional y pólizas de seguros, a través de ejecutivos de counter y de servicio, dispuestos en varias sucursales del País.

Gráfico N° 13**Tarjeta de Membresía ANETA**

Fuente: página web (ANETA, 2012)

Documentos internacionales

ANETA cuenta con un Departamento destinado a emitir documentos de uso internacional. Permisos Internacionales de Conducir y Libretas de Paso por Aduanas, documentos que la Federación Internacional de Automovilismo FIA

ha concedido a todos los Automóviles Clubes del Mundo, afiliados a la Organización, entre ellos ANETA.

Turismo por Carreteras en Ecuador

Como muestra en el gráfico N° 14, el Automóvil Club del Ecuador ANETA, ofrece el mejor servicio turístico por carreteras en el Ecuador, a través de nuestros fantásticos paquetes turísticos, usted descubrirá el Ecuador de una manera diferente, con un servicio de turismo de primera calidad. El Ecuador tiene mucho que ofrecer; sus cuatro regiones la Costa; la Sierra, la Amazonía y Galápagos; hacen de este país, una tierra única y paradisíaca.

Gráfico N° 14

Bus de Turismo



Fuente: página web (ANETA, 2012)

Seguros

Como muestra en el gráfico N° 15, el Departamento de Seguros de ANETA se encarga de emitir pólizas de seguro para los activos fijos de la Institución, entre ellos los vehículos, herramienta fundamental para el establecimiento de las actividades generales.

Gráfico N° 15**Seguro ANETA**

Fuente: página web (ANETA, 2012)

1.2.11 Estadísticas

Se entiende por estadística a la recopilación e interpretación de datos obtenidos en un lapso de tiempo con el fin de identificar la situación de la empresa respecto a algún campo específico. (Diccionario Enciclopédico Larousse, 2001)

ANETA actualmente posee algunas estadísticas para poder obtener información anual y realizar una planificación, en el Anexo No. 1 se encuentran resultados de algunas estadísticas proporcionadas por ANETA (2012).

Entre las principales estadísticas que maneja la organización están:

- Número de alumnos inscritos por sucursal y por curso
- Número de alumnos aprobados y reprobados por sucursal y por curso
- Número de vehículos en el parque automotor por sucursal
- Número de sucursales a nivel nacional
- Calificación del curso por los alumnos por sucursal

1.2.12 Proveedores

Basados en el diccionario en línea E-conomic (2013) proveedor se entiende como la o las personas que surte a una empresa con existencias necesarias para el desarrollo de una actividad.

Habiendo entendido el concepto de proveedor; se define que Aneta tiene varias empresas que brindan servicios o venden sus productos dependiendo del tipo de necesidad que tenga, uno de los proveedores más notable es Automotores continental con quien mantienen una alianza estratégica para la obtención de vehículos “sail”.

Anteriormente se mantenía una alianza con Autofrancia para la adquisición de vehículos Peugeot, pero debido a los costos de los vehículos, la depreciación y el alto costo del seguro, desde hace cinco años la alta gerencia decidió cambiar el proveedor.

Otro de los importantes proveedores es la compañía de Seguros Unidos S.A. quien brinda los servicios de cobertura para los vehículos del parque automotor y las instalaciones donde funciona el parque vial. Así mismo como empresas de servicios públicos: Petro-amazonas y la empresa que facilita los equipos Petrinovic desde Chile; cabe señalar que ANETA es la única escuela de capacitación que importa los instrumentos Petrinovic.

Se destaca además que ANETA mantiene cordial relación con todos los proveedores principalmente por la característica de liderazgo en el mercado y pagos puntuales de los insumos.

2 PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORAMIENTO

2.1 TEORÍA DE PROCESOS

2.1.1 Qué es un Proceso

Según Oscar Barros (1994), líder de la industria de Tecnologías de la Información, define a un proceso como: un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no.

Con lo cual se entiende como proceso a una sucesión de actividades que interactúan entre sí, con el objetivo de analizar cada etapa de desarrollo y plantear soluciones para satisfacer una demanda. A su vez este proceso da como resultado un bien o servicio que es parte de la transformación ordenada y planificada de sus componentes.

Cada proceso da origen a diagramas de flujos en el cual se aplica recursos físicos, tecnológicos y económicos; que pueden ser medidos y cuantificados

con el fin de lograr un objetivo que se ha planteado, y se hace posible transformar los elementos de entrada en resultados satisfactorios, en el cual todo proceso forma parte de un sistema que lo abarca.

Según José Antonio Pérez (2010), los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo, por consiguiente se debe determinar límites a este proceso asignando niveles de responsabilidades siempre y cuando se encuentren fuera del departamento con el fin de interactuar con las demás áreas de procesos.

Según Pedro Muro (2010), los principales beneficios de utilizar procesos son:

- Medición de satisfacción del cliente con el fin de tomarle en cuenta para los objetivos de la empresa de esta manera generando cultura para eliminar la burocracia.
- Conocer la existencia de los procesos internos de la empresa para tener una visión más amplia.
- Incremento de competitividad de la empresa ya que se reduce en el tiempo de desarrollo.
- Conocer las necesidades del cliente, con lo cual se puede tomar decisiones eficaces que permita identificar la limitación dentro del mismo.

- Se constituyen responsables de cada proceso con el fin de que se auto evalúe dentro de su proceso y así produzca una mejora contribuyendo para su motivación.
- Asegura la mejora de los procesos de una manera continua.
- Reduce los costos operativos innecesarios también se encarga de distribuir los diferentes recursos de manera equitativa y eficiente.

2.1.2 Que es un Diagrama de Flujos

Según Palacios Echeverría, Alfonso J. (1996), el diagrama de flujos que se lo conoce también como diagrama de actividades es una representación gráfica de un proceso de actividades que demuestran el flujo de trabajo con una serie de pasos en los que se descompone un sistema con el fin de identificar como funciona el proceso y con el mismo plantear un resultado.

Todo este flujo de datos permite describir los elementos de un proceso y la manera en como van a interactuar entre sí; con lo cual se puede distinguir el origen de los problemas más importantes dentro de este, ya que es una herramienta que funciona para el control del buen desarrollo del mismo.

Las características principales de diagrama son la capacidad de comunicación el cual permite la comprensión del proceso y la claridad que es la encargada de brindar información de los procesos de una manera certera y concisa.

Según Luis Miguel Manene (2011), el objetivo del diagrama de flujo es representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores de cada fase, representar los controles, entre otros.

Los beneficios son:

- Permite la comprensión del proceso de forma didáctica.
- Facilita la toma de decisiones para las mejoras del mismo.
- Capacitar a los encargados de cada proceso, con el fin de motivarlos para que contribuyan con buenas ideas para las mejoras necesarias.
- Permite la comunicación interna entre los departamentos.
- Facilita conocer las necesidades del usuario.

Los diagramas siguen los siguientes pasos de elaboración:

- Identificar responsables y clasificar los procesos para el respectivo estudio.
- Plantear objetivos y que se espera obtener del diagrama de flujos.

- Establecer los límites para la construcción del proceso y establecer el alcance del mismo.
- Obtención de la información necesaria para levantar el proceso, por consiguiente se necesita clasificar las actividades principales y proponer un orden cronológico; para lo cual se necesita realizar varias sesiones con el fin de ir recopilando todos los datos.
- Se procede a realizar el diagrama de flujos y con la ayuda de la simbología que permite entender gráficamente el proceso.

2.1.3 Elementos del Diagrama de Flujo y Simbología

Para la construcción del Diagrama del Flujos se debe manejar diferentes símbolos (figuras) con el fin de representar el proceso de acuerdo a las actividades y así facilitar la lectura del flujo; ya que la simbología es universal uniendo mediante flechas, con lo cual se muestra la secuencia de cómo se desarrolla.

Tabla N°4

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Terminator (óvalo o elipse)		Permite marcar el inicio y término, es decir para indicar si se abre o cierra el diagrama.
Proceso Actividad (rectángulo)		Muestra un proceso en acción en donde plantea instrucciones para la ejecución de actividades
Proceso Predefinido		Marca otra etapa del proceso que está definido en otro lugar
Decisión (Rombo)		Sirve para evaluar y a su vez escoger una alternativa, por lo general las respuestas son SI o NO
Datos (entrada y salida)		Uso para la introducción de datos
Documento		Implica un documento
Multi Documento		Implica varios documentos
Disco (base de datos)		Se utiliza para el almacenamiento de datos de manera digital
Almacenamiento Interno		Permite la recopilación de datos dentro de una memoria, mas no en el archivo
Conector		Se encarga de enlazar las actividades del proceso dentro del mismo documento
Conector a otra página		Permite la conexión de dos páginas diferentes
Archivo Definido Combinación		Sirve de almacenamiento de manera permanente de las materias primas
Archivo Temporal Extracto		Sirve como un archivo temporal, el cual proporciona un tiempo definido para el almacenamiento del material ya usado
Líneas de Flujo		Se la utiliza para mostrar la dirección de ejecución del proceso

Fuente: Ruiz Edwin**Elaborado por:** Banda Barragán Sheila Natasha

2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.2.1 Inventario de Procesos

El inventario de procesos que maneja actualmente ANETA fue realizado mediante trabajo de campo en las instalaciones de la matriz y sucursal principal en la ciudad de Quito; además se realizaron entrevistas con el Gerente de área de Operaciones y Gerente General en relación a los procesos que se manejan diariamente en la alta Gerencia.

Adicionalmente se realizaron levantamientos in situ con los Jefes de área para los detalles que cada proceso tiene. En la tabla No. 5, se puede observar el inventario de los procesos encontrados en el levantamiento inicial de ANETA; el desglose de cada tipo de proceso con el código respectivo se puede encontrar en el Cuadro N° 2.

Tabla N° 5

Procesos	Inventario
Procesos estratégicos	4
Procesos misionales	12
Procesos de apoyo	15
TOTAL	31

Cuadro N° 2

CÓDIGO	PROCESOS
PE.	PROCESOS ESTRATÉGICOS
PE.01	<i>Gestión Estratégica y de Calidad</i>
PE.01.1	Planificación Estratégica y Operativa
PE.01.2	Control interno
PE.01.3	Gestión de la dirección
PE.01.4	Comunicación organizacional
PM.	PROCESOS MISIONALES
PM.01	<i>Seguridad Vial</i>
PM.01.1	Educación vial y Asesoría técnica
PM.01.2	Documentos Internacionales
PM.02	<i>Planificación y diseño</i>
PM.02.1	Diseño de calendarios, horarios y cursos
PM.03	<i>Matriculación</i>
PM.03.1	Inscripción
PM.03.2	Exámenes previos
PM.03.3	Pago de matrícula
PM.03.4	Compra de permisos de aprendizaje
PM.04	<i>Operación</i>
PM.04.1	Clases prácticas y teóricas
PM.04.2	Toma de exámenes y supletorios
PM.04.3	Recuperación de clases
PM.04.4	Emisión de títulos de conductores
PM.05	<i>Posventa</i>
PM.05.1	Monitoreo de la satisfacción al cliente
PA.	PROCESOS DE APOYO
PA.01	<i>Gestión financiera</i>
PA.01.1	Registro contable
PA.01.2	Pagos
PA.01.3	Seguros
PA.02	<i>Talento Humano</i>
PA.02.1	Selección de personal
PA.02.2	Inducción
PA.02.3	Capacitación
PA.02.4	Nómina
PA.03	<i>Comercial</i>
PA.03.1	Tele Mercadeo
PA.03.2	Ventas Membresías
PA.03.3	Gestión de Turismo
PA.04	<i>Mantenimiento General</i>
PA.04.1	Mantenimiento
PA.04.2	Estación de servicios
PA.04.3	Asistencia vehicular
PA.05	<i>Soporte Operativo</i>
PA.05.1	Soporte Técnico
PA.05.2	Desarrollo de sistemas

Fuente: Información levantada ANETA (2012)**Elaborado por:** Banda Barragán Sheila Natasha

2.2.2 Diagramación de procesos

Los procesos anteriormente descritos encontrados en el funcionamiento de ANETA se encuentran graficados de acuerdo a las actividades que cada uno tiene en el Anexo No. 2

En el Cuadro N° 3 se detallan los procesos con el propósito de cada uno, para poder entender la razón de ser de cada proceso y su visionamiento; cabe indicar que propósito se define como el objetivo de cada proceso; es decir la razón de lo que se realizará y cómo se lo va a realizar.

Cuadro N° 3

CÓDIGO	PROCESOS	DESCRIPCIÓN / PROPÓSITO
PE.	PROCESOS ESTRATÉGICOS	
PE.01	<i>Gestión Estratégica y de Calidad</i>	
PE.01.1	Planificación Estratégica y Operativa	Dirige las funciones de la organización a través de la implementación de políticas y estrategias anuales.
PE.01.2	Control interno	Controla y regula el desarrollo, crecimiento, rentabilidad y liquidez mediante mejoras tanto en talento humano como en recursos productivos.
PE.01.3	Gestión de la dirección	Mantener la cordialidad en la organización mediante el establecimiento de compromisos de participación colectivo.
PE.01.4	Comunicación organizacional	Comunicar los eventos, avances y actividades que genera y participa ANETA, a sus colaboradores, a través de correos electrónicos con anuncios y fotos.
PM.	PROCESOS MISIONALES	
PM.01	<i>Seguridad Vial</i>	
PM.01.1	Educación vial y Asesoría técnica	Mejora la convivencia entre los usuarios viales determinando los problemas viales que mantiene el Ecuador y elaborando planes de acción conjuntamente con la ANT.
PM.01.2	Documentos Internacionales	Otorgar pase libre de tránsito con documentos provenientes de países parte de la FIA mediante la certificación de dichos documentos para conductores no profesionales internacionales.
PM.02	<i>Planificación y diseño</i>	
PM.02.1	Diseño de calendarios, horarios y cursos	Mantiene un correcto orden de los itinerarios de clases dependiendo de las sucursales a través de la planificación de horarios y cursos dependiendo de la demanda localizada por sector.
PM.03	<i>Matriculación</i>	
PM.03.1	Inscripción	Mantener un registro puntual de los requisitos aprobado por la ANT para la inscripción de aspirantes a conductores no profesionales mediante el control de los calendarios de cursos y reserva de cupo en línea.
PM.03.2	Exámenes previos	Comprobar la capacidad de los aspirantes para una conducción segura a través de exámenes médicos y test psicotécnicos de motricidad y reacción.
PM.03.3	Pago de matrícula	Registrar los pagos de los alumnos y controlar el costo del curso a impartir a través de una herramienta financiera y contabilización de facturas.
PM.03.4	Compra de permisos de aprendizaje	Legalizar la conducción práctica dirigido por los instructores fuera del parque vial a través de la adquisición de permisos de aprendizaje legalmente válidos y avalados por la ANT y Policía

PM.04	Operación	Nacional.
PM.04.1	Clases prácticas y teóricas	Fomentar la conducción segura y alerta además de promover el respeto a los usuarios viales mediante la educación vial y conducción básica y defensiva.
PM.04.2	Toma de exámenes y supletorios	Conocer el resultado y la pericia de los alumnos cursantes de acuerdo a la LOTTTSV mediante pruebas preestablecidas en banco de preguntas y test de manejo.
PM.04.3	Recuperación de clases	Brindar las facilidades a los alumnos cursantes para en el caso de casos fortuitos consigan la educación vial adecuada y completa con la recuperación de clases teóricas y prácticas.
PM.04.4	Emisión de títulos de conductores	Formalizar el curso de conductores no profesionales para obtener la licencia de conducir tipo B otorgando el documento habilitante autorizado por la ANT.
PM.05	Posventa	
PM.05.1	Monitoreo de la satisfacción al cliente	Conocer la satisfacción de los alumnos respecto al curso recibido realizando una encuesta al finalizar el curso.
PA.	PROCESOS DE APOYO	
PA.01	Gestión financiera	
PA.01.1	Registro contable	Mantener un control del presupuesto y de las facturas que maneja ANETA a nivel nacional de forma anual mediante el registro de todas las transacciones financieras.
PA.01.2	Pagos	Registrar de forma ordenada coordinando con los proveedores los documentos por pagar que maneja mensualmente la organización.
PA.01.3	Seguros	Proporcionar las facilidades y beneficios a los colaboradores de ANETA para la adquisición de seguros médicos y de vida mediante una alianza estratégica con un bróker certificado.
PA.02	Talento Humano	
PA.02.1	Selección de personal	Realizar la mejor selección de nuevos colaboradores dependiendo del perfil del puesto y aptitudes del empleado a través de pruebas técnicas y prácticas bajo las circunstancias del puesto.
PA.02.2	Inducción	Dar a conocer a ANETA a los nuevos colaboradores realizando una presentación de la organización con las políticas, lineamientos, misión, valores y metas esperadas por perfil.
PA.02.3	Capacitación	Incentivar el crecimiento profesional de los colaboradores de la organización a través de la preparación continua en temas viales.
PA.02.4	Nómina	Retribuir el esfuerzo de los colaboradores de ANETA a través del pago ágil y puntual del salario.
PA.03	Comercial	
PA.03.1	Tele Mercadeo	Ofrecer servicios adicionales que posee ANETA a los alumnos que pasaron su curso mediante una llamada telefónica y/o correos electrónicos con beneficios y promociones.
PA.03.2	Ventas Membresías	Permitir acceder a todos beneficios del Automóvil Club mediante la adquisición de membresías.
PA.03.3	Gestión de Turismo	Promover el turismo nacional e internacional proporcionando beneficios y promociones para recorrer en Ecuador y conocer los lugares que tenemos a nivel nacional a socios de la membresía.
PA.04	Mantenimiento General	
PA.04.1	Mantenimiento	Conservar en estado óptimo los vehículos dedicados a la enseñanza con el mantenimiento correctivo que necesite cada unidad.
PA.04.2	Estación de servicios	Prestar un servicio a socios miembros del Automóvil Club y también a personas que no poseen membresía por medio de la estación de servicios de combustible automotriz.
PA.04.3	Asistencia vehicular	Dar un auxilio rápido y eficiente a los socios que forman parte de la membresía a través de una asistencia personalizada en caso de falta de combustible, accidentes de tránsito, problemas mecánicos, olvidar las llaves dentro del vehículo, entre otros.
PA.05	Soporte Operativo	
PA.05.1	Soporte Técnico	Brindar ayuda eficaz a los colaboradores y usuarios de los sistemas que maneja ANETA mediante ODT's creadas por cada necesidad con técnicos especializados.
PA.05.2	Desarrollo de sistemas	Mejorar las herramientas tecnológicas en la organización creando programas y sistemas útiles para el trabajo cotidiano.

Fuente: Información levantada ANETA (2012)

Elaborado por: Banda Barragán Sheila Natasha

2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.3.1 Análisis de valor agregado

Según Crece Negocios (2013), valor agregado es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor.

El valor agregado es un valor adicional que se le aumenta tanto a un bien o a un servicio para mejorar la rentabilidad ya que el objetivo es brindar un mejor producto o servicio a los clientes produciendo satisfacción en los mismos.

Según BOM Consulting Group (2008), se puede identificar algunos tipos de actividades, como las que agregan valor que son aquellas actividades que se encargan de proporcionarle función al producto o servicio que atienda las necesidades y que además esté dispuesto a pagar el cliente.

Dentro de las cuales existen las actividades de valor agregado real que son aquellas que se hacen necesarias ya que cumplen con las expectativas del cliente, así mismo las actividades de valor agregado al negocio que son aquellas necesarias para brindar servicio pero que no son percibidas por el cliente.

A su vez existen actividades sin valor agregado las cuales no brindan ningún beneficio al producto o servicio y a su vez pierden el significado para el cliente, el cual no va estar dispuesto a pagar, ya que las actividades están

funcionando de manera inadecuada con respecto al diseño propuesto o que no son requeridas por el proceso y el hecho de ser eliminadas no influye en los resultados.

Según Rosa Márquez (2012), los objetivos del valor agregado son:

- Asegurarse de satisfacer los requerimientos y así mismo de que contribuya con el proceso, dando valor tanto al negocio como al cliente.
- Da valor a la estructura del proceso para finalmente organizar sus actividades dentro de ella.
- Determina el desempeño de los involucrados en el trabajo para conocer su capacidad.

De acuerdo al Análisis de Valor agregado definido por actividades descritas en el Anexo No. 3 de cada uno de los procesos levantados e indicados anteriormente e tienen los resultados analizados en los gráficos No. 15-45 y su resumen en las tablas N° 6-36.

PE. PROCESOS ESTRATÉGICOS

PE.01 Gestión Estratégica y de Calidad

PE.01.1 Planificación Estratégica y Operativa

En la planificación de la organización anual de ANETA demostrada en el gráfico No. 15 podemos observar que el volumen de las actividades que no

generan valor se dan en mayor cantidad por las esperas que sufre el proceso y el cambio de responsable de las actividades.

Además denota un considerable tiempo en actividades que generan valor al negocio como lo es la inspección debido a que se miden los avances y resultados por indicador propuesto en juntas directivas.

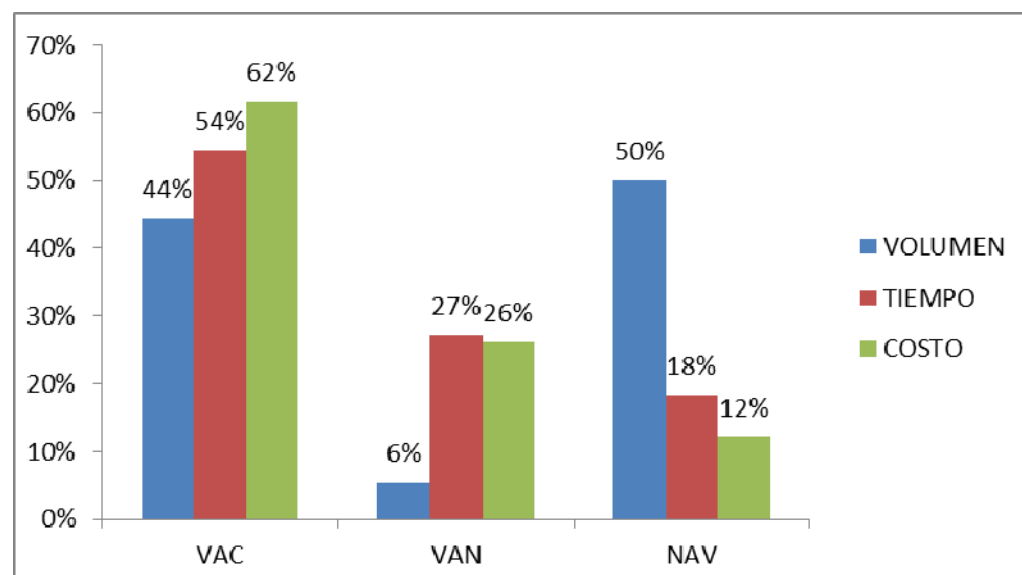
Tabla No. 6

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	8	16,0 horas	\$ 294,38
VAN	1	08,0 horas	\$ 125,00
NAV	9	05,4 horas	\$ 58,31

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 15



Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PE.01.2Control interno

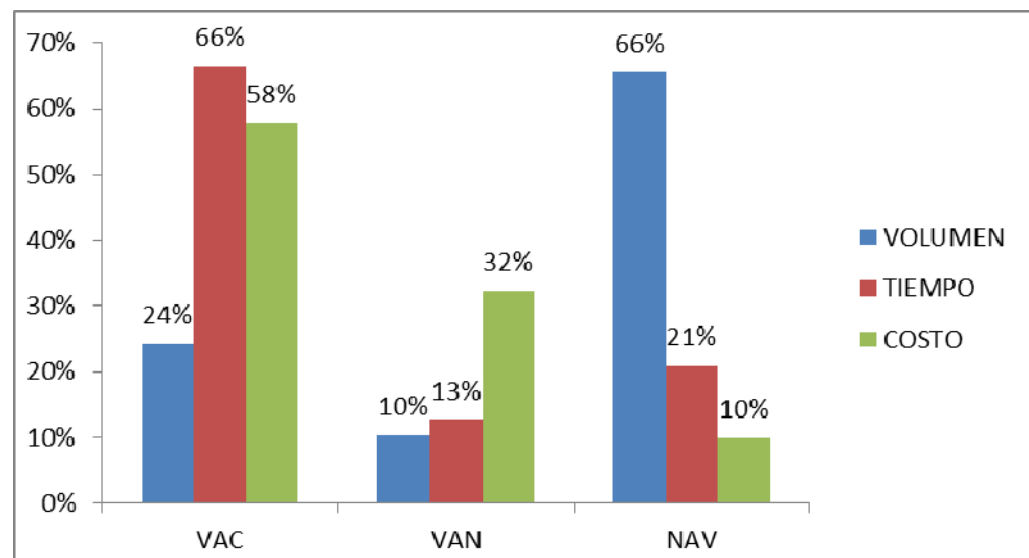
En el Gráfico No. 16 Se puede observar que el 66% de las actividades no generan valor esto debido al traslado de la información necesaria para emitir informes y deducciones; se debe recalcar que las actividades que generan más costo para la organización agregan valor al cliente por el cargo de las personas responsables del flujo del proceso.

Tabla No. 7

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	7	47,0 horas	\$ 185,00
VAN	3	09,0 horas	\$ 103,13
NAV	19	14,8 horas	\$ 32,00

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 16

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PE.01.3Gestión de la dirección

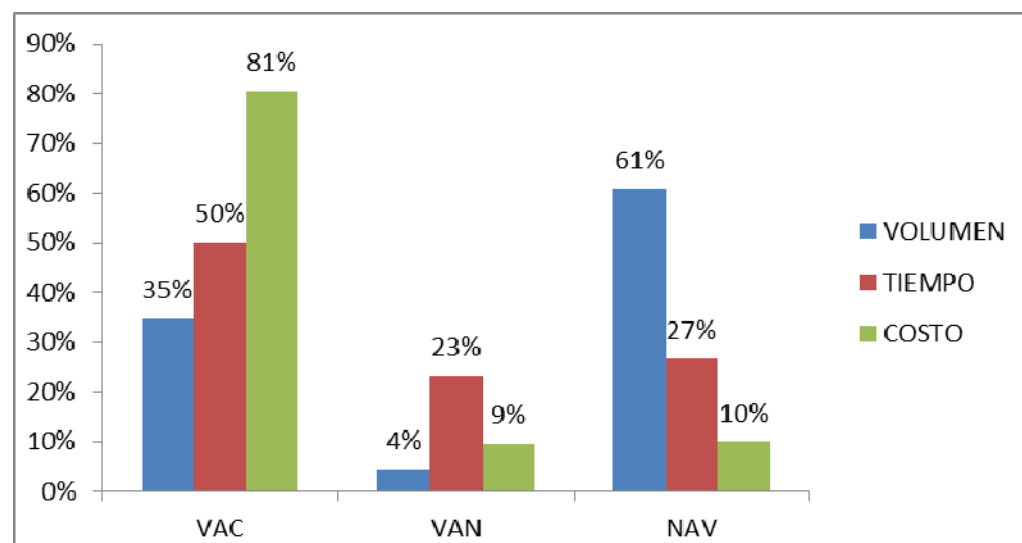
Las actividades que no generan valor que más inciden se deben al transporte de información y documentos además de la demora que conlleva mantener muchos responsables dentro del proceso.

Tabla No. 8

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	8	52,0 horas	\$ 3.187,50
VAN	1	24,0 horas	\$ 375,00
NAV	14	27,7 horas	\$ 394,56

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 17

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PE.01.4Comunicación organizacional

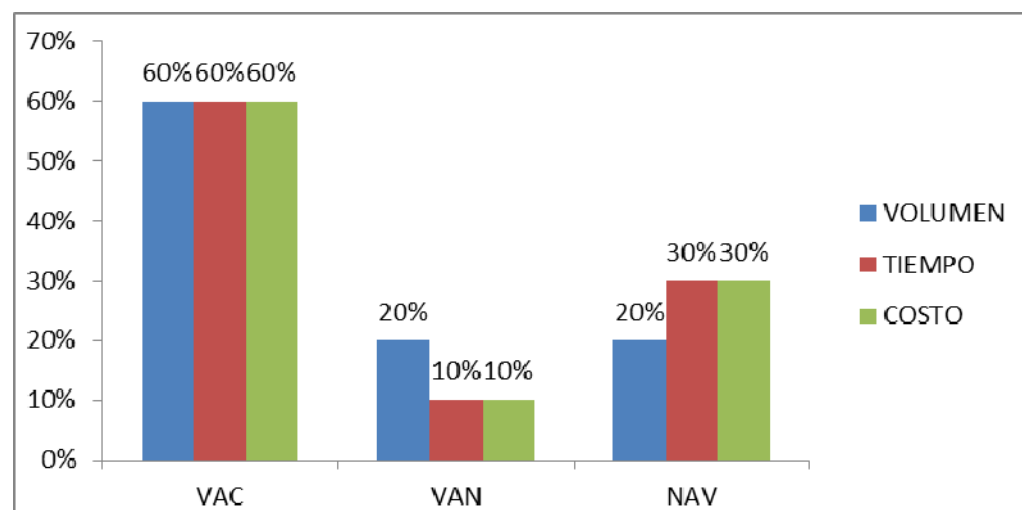
La comunicación organización que mantiene ANETA se encuentra relativamente equitativa, pero la demora que se tiene por el uso de un software obsoleto influye en el 30% del tiempo en actividades que no generan ningún valor.

Tabla No. 9

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	3	06,0 horas	\$ 45,00
VAN	1	01,0 horas	\$ 7,50
NAV	1	03,0 horas	\$ 22,50

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 18

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM. PROCESOS MISIONALES

PM.01Seguridad Vial

PM.01.1Educación vial y Asesoría técnica

Siendo que la educación vial y la asesoría técnica es el gran fuerte de ANETA tenemos que el tiempo que conlleva reunir la información necesaria de manera manual es una carga importante dentro de las actividades que n generan valor; por otro lado en el Gráfico No 19 se puede ver que el 61% de las actividades son operaciones que mantienen a ANETA como a pionera en este campo dentro de la educación de conductores profesionales.

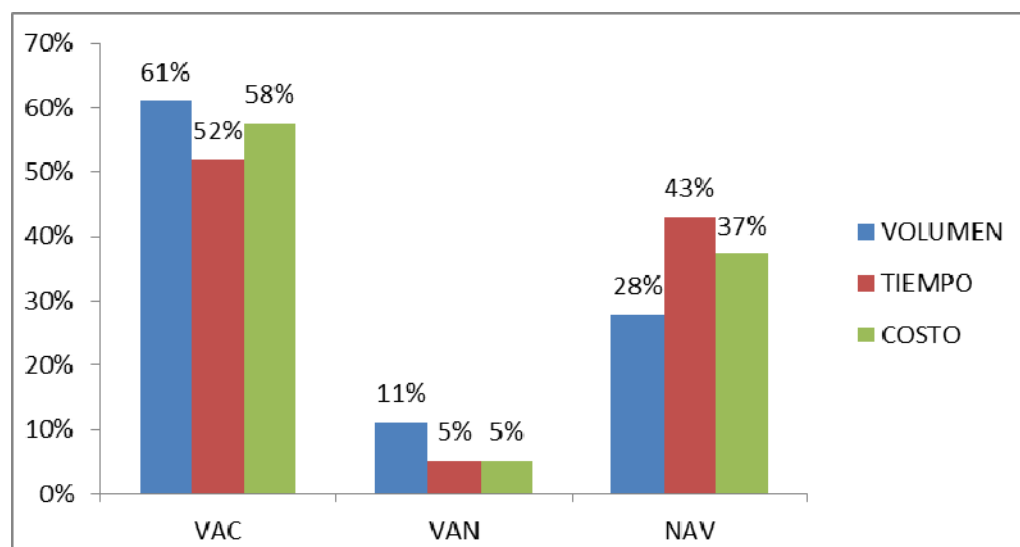
Tabla No. 10

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	11	70,0 horas	\$ 592,50
VAN	2	07,0 horas	\$ 52,50
NAV	5	58,0 horas	\$ 382,50

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 19



Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.01.2 Documentos Internacionales

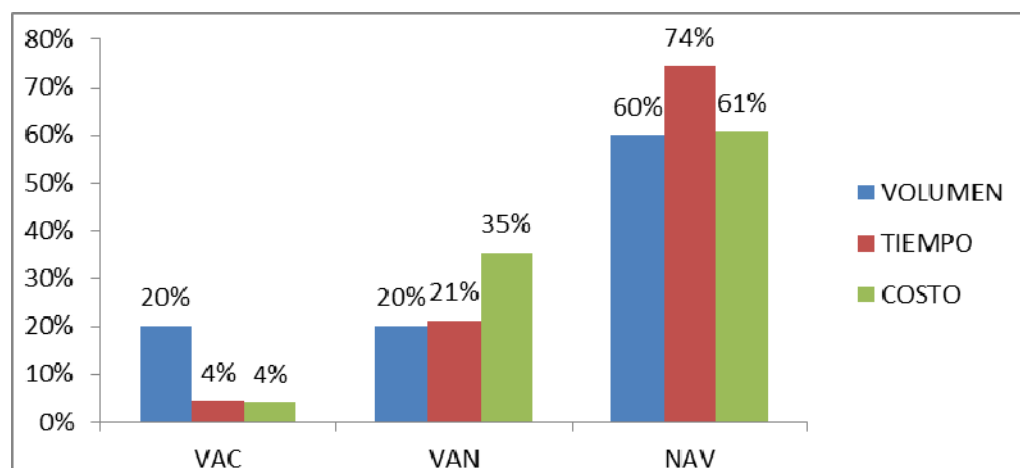
El proceso que lleva ANETA de certificación de documentos internacionales es en sí un proceso que no compete a una organización privada, inclusive se puede observar que la organización del proceso mantiene muchas demoras en volumen y tiempo en el proceso debido a que el certificado es centralizado a nivel nacional.

Tabla No. 11

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	04,0 min	\$ 0,13
VAN	2	20,0 min	\$ 1,17
NAV	6	70,0 min	\$ 2,02

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 20

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.02 Planificación y diseño

PM.02.1 Diseño de calendarios, horarios y cursos

El diseño de calendarios se realiza una vez al año manejando con las estadísticas históricas de cada sucursal, pero al ser un proceso principalmente manejado por la Alta gerencia tenemos demoras y transportes en el proceso y el tiempo se ve afectado porque la junta general se reúne durante una semana para determinar las decisiones de horarios y cursos; mismas que dependen del Gerente General.

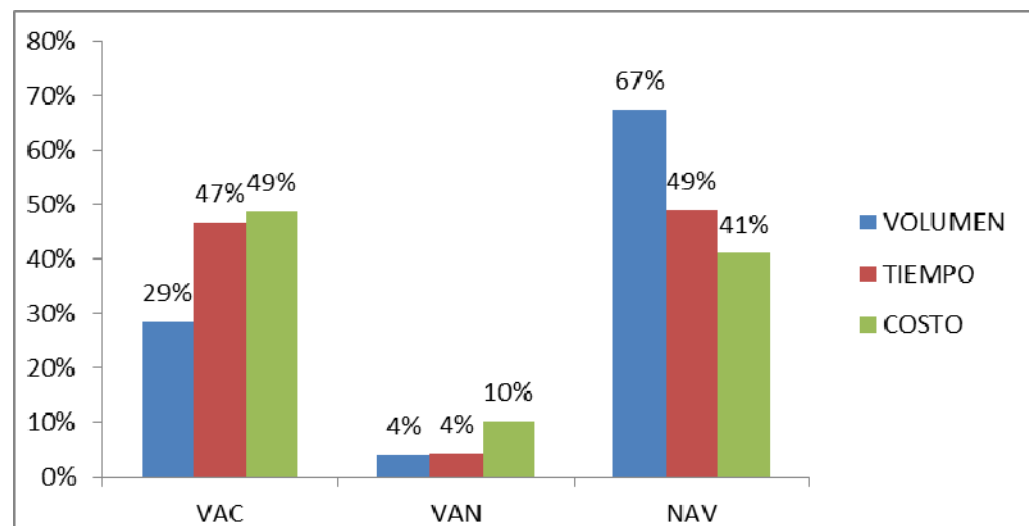
Tabla No. 12

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	14	27,0 horas	\$ 371,89
VAN	2	02,5 horas	\$ 78,28
NAV	33	28,4 horas	\$ 314,46

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 21



Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.03Matriculación

PM.03.1Inscripción

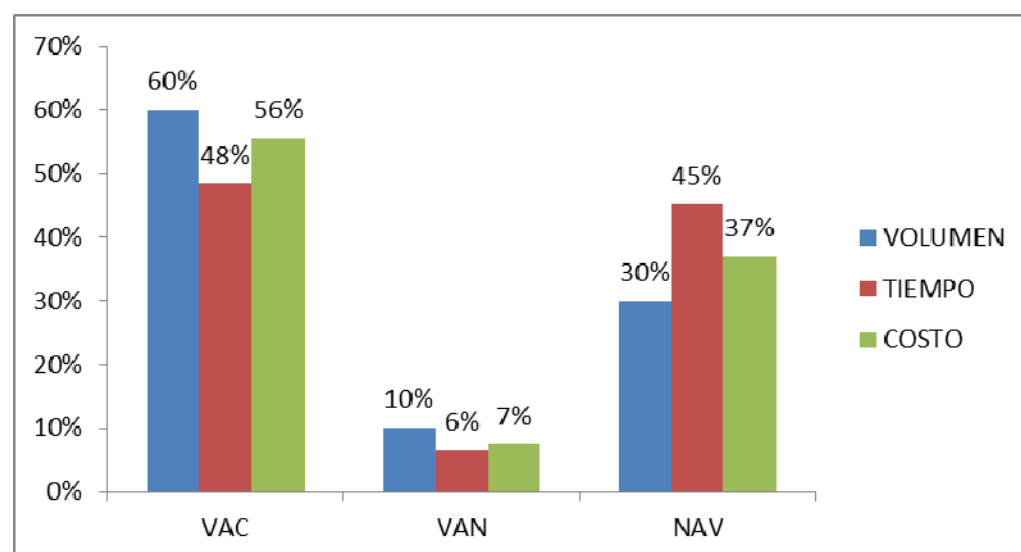
En el proceso de inscripción no se mantiene un control sistematizado y las herramientas tecnológicas que se manejan no son las adecuadas por lo que el tiempo de atención a los requerimientos se ve afectado sobremanera.

Tabla No. 13

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	6	15,0 min	\$ 0,50
VAN	1	02,0 min	\$ 0,07
NAV	3	14,0 min	\$ 0,33

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 22

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.03.2Exámenes previos

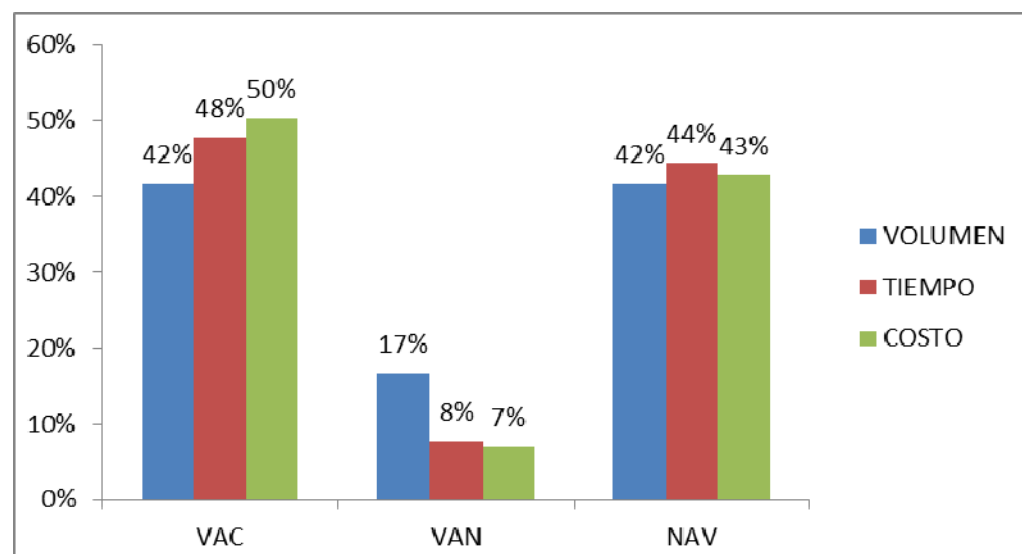
La evaluación médica y psicotécnica que se realizan en las instalaciones de ANETA se ven seriamente afectadas por el tiempo que demora preparar los equipos para que los exámenes sean precisos.

Tabla No. 14

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	5	43,0 min	\$ 1,79
VAN	2	07,0 min	\$ 0,25
NAV	5	40,0 min	\$ 1,52

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 23

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.03.3Pago de matrícula

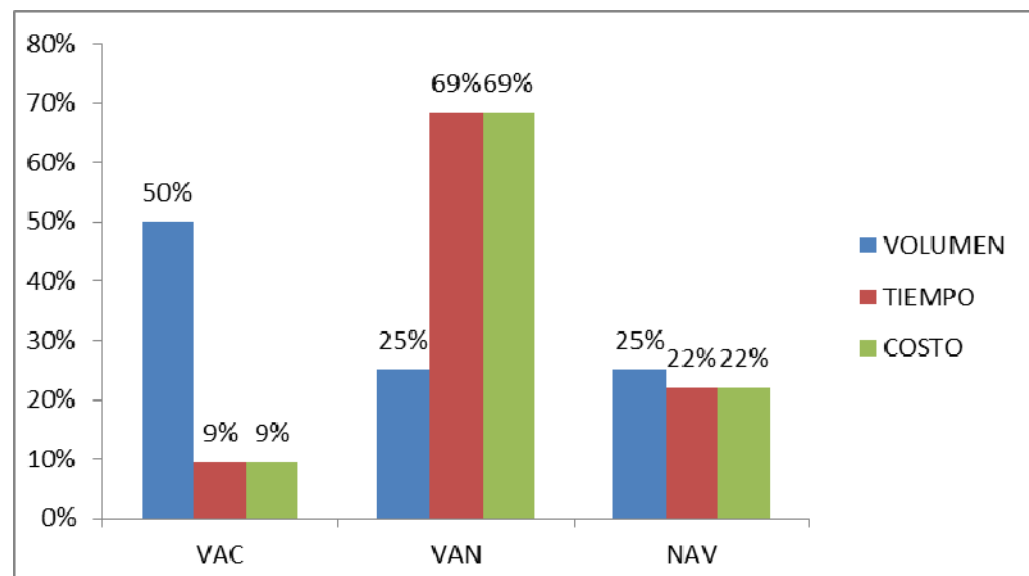
Dentro del pago de matrícula que debe realizar el alumno las actividades se centralizan en su mayoría generando valor al cliente, sin embargo en tiempo y costo son demasiado altos en la formación de valor al negocio, debido al cuadre de caja que se debe realizar al finalizar el día, debido a que se maneja de forma manual este cuadre y lleva demasiado tiempo.

Tabla No. 15

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	08,5 min	\$ 0,35
VAN	2	62,0 min	\$ 2,58
NAV	2	20,0 min	\$ 0,83

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 24

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.03.4 Compra de permisos de aprendizaje

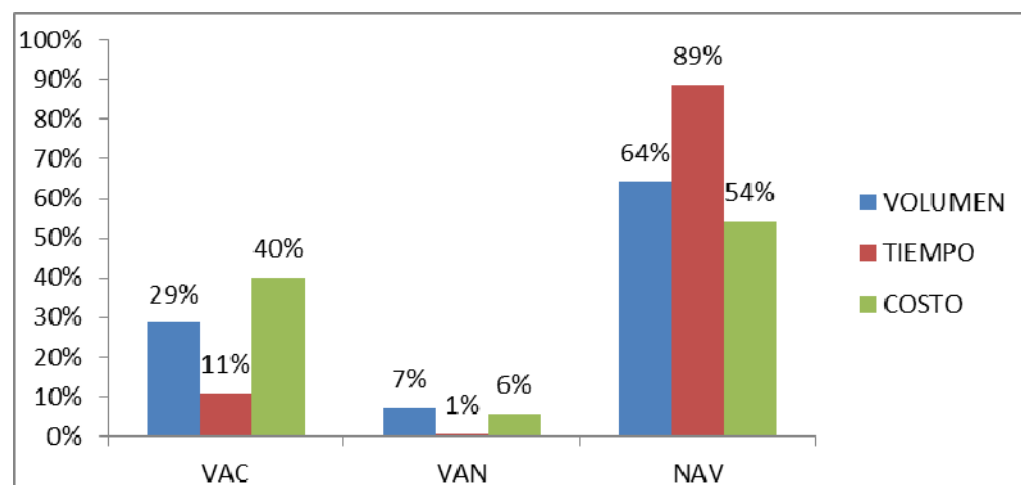
La compra de permisos de aprendizaje se marca como un proceso que requiere mejoras en la estructura y en los procedimientos, ya que existen actividades que requieren transporte y por lo tanto demoras para ser aprobados y completar la compra, como indica el Gráfico No. 25

Tabla No. 16

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	8	302,0 min	\$ 11,43
VAN	2	15,0 min	\$ 1,67
NAV	18	2450,0 min	\$ 15,48

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 25

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04Operación

PM.04.1 Clases prácticas y teóricas

La organización del proceso de clases tanto las prácticas como las teóricas se encuentran levantados procedimientos sin embargo existen documentos que viajan manualmente y registros en kárdex de horas extras, por ejemplo, que obstaculizan el proceso en un 36% de actividades, como indica el Gráfico No. 26

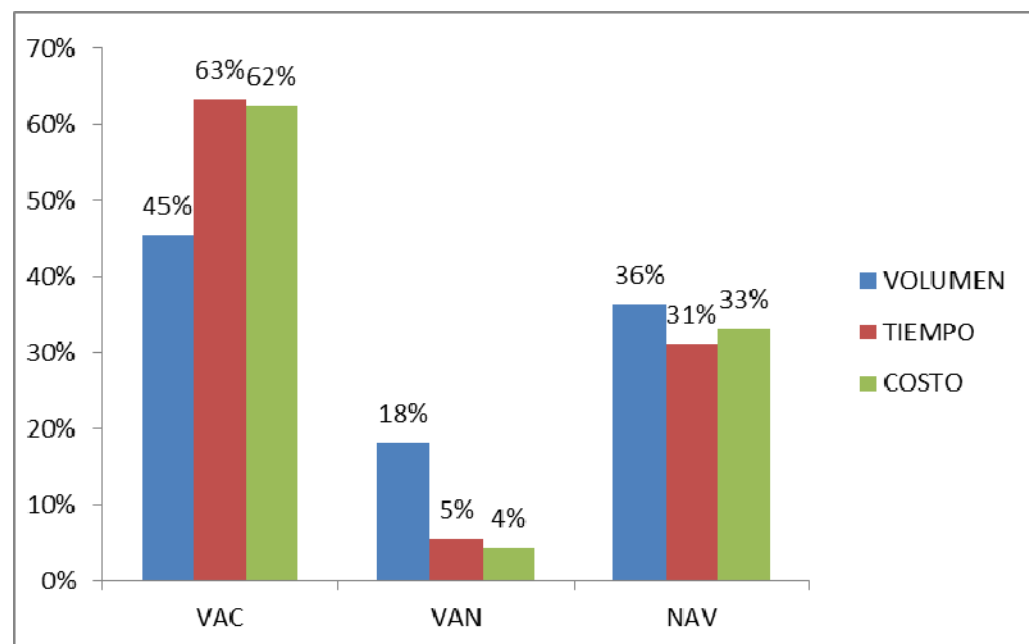
Tabla No. 17

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	5	140,0 min	\$ 5,67
VAN	2	12,0 min	\$ 0,40
NAV	4	69,0 min	\$ 3,01

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 26



Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04.2 Toma de exámenes y supletorios

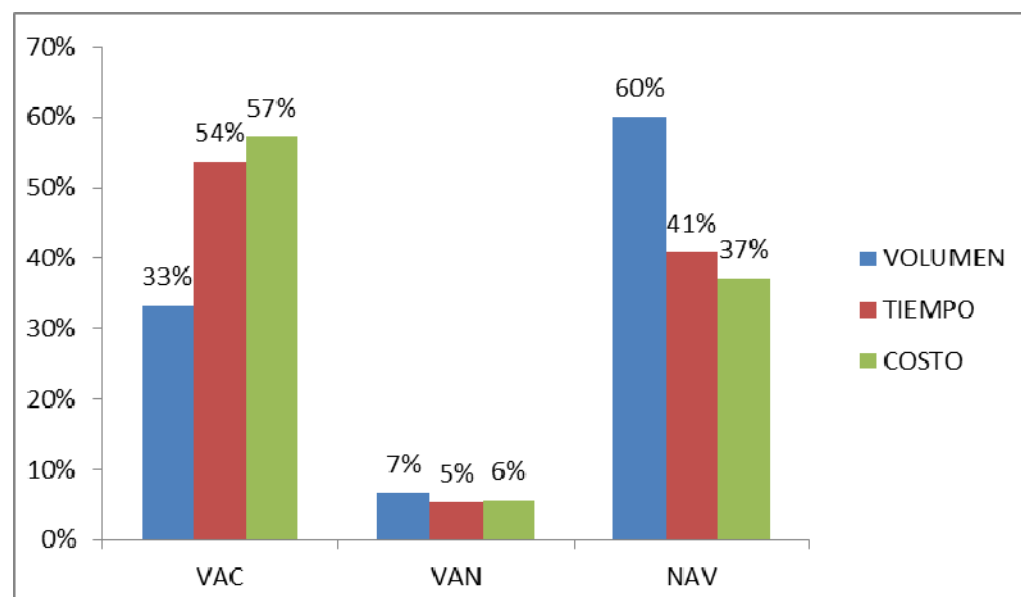
La demora principal se marca en la autorización y entrega de exámenes para los alumnos ya que se valida de forma manual, además de la firma de cada examen por parte del instructor, sin que este proceso pueda ser automático.

Tabla No. 18

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	5	200,0 min	\$ 6,73
VAN	1	20,0 min	\$ 0,66
NAV	9	152,0 min	\$ 4,36

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 27

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04.3Recuperación de clases

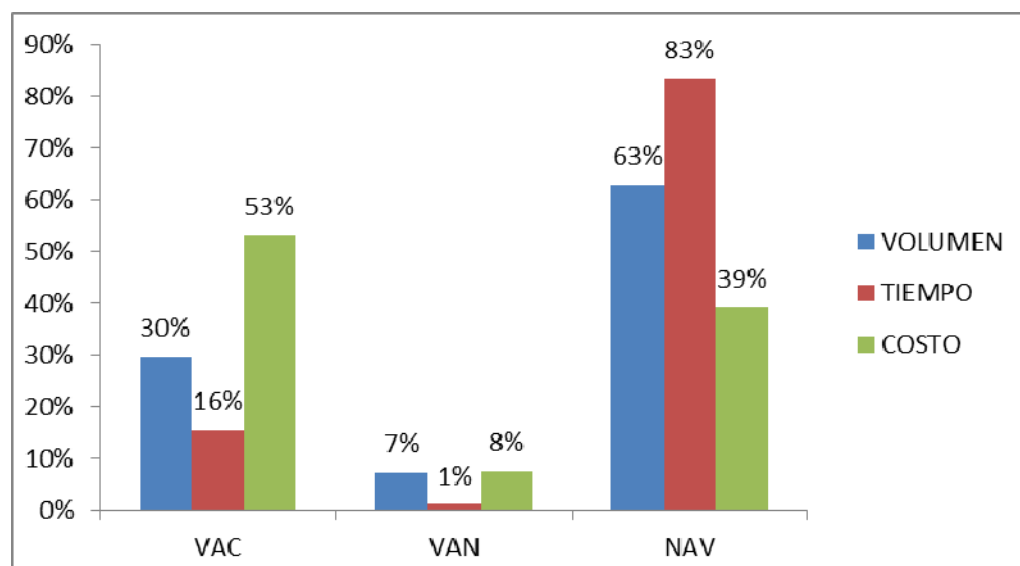
La autorización para la recuperación de clases se marca en las personas responsables y cambio de comprometidos en el proceso, y del trámite burocrático que maneja la organización por definición.

Tabla No. 19

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	8	140,0 min	\$ 5,98
VAN	2	10,0 min	\$ 0,86
NAV	17	751,0 min	\$ 4,43

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 28

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04.4 Emisión de títulos de conductores

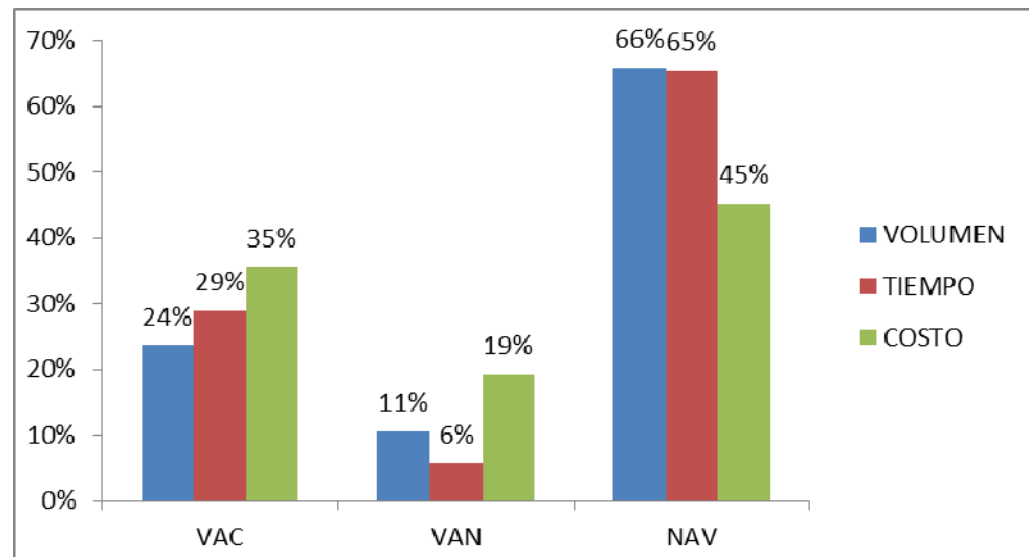
La emisión de títulos de conductores no profesionales marca su volumen de actividades que no generan valor en el 66% como indica el Gráfico No. 29; puesto que previa la emisión definitiva del documento la autorización la realiza a nivel nacional la matriz de ANETA centralizando la actividad y disponibilidad de los documentos. Además del transporte de la documentación a nivel nacional a casa matriz para que sea desembolsado el dinero y la firma autorizando.

Tabla No. 20

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	9	24,0 horas	\$ 70,31
VAN	4	04,8 horas	\$ 38,28
NAV	25	54,3 horas	\$ 89,67

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 29

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.05Posventa

PM.05.1Monitoreo de la satisfacción al cliente

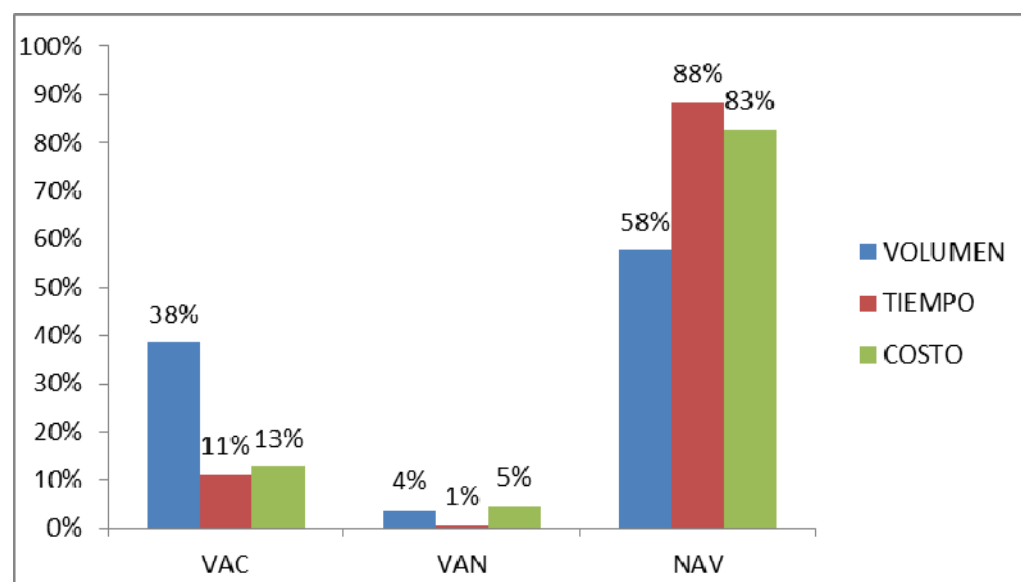
El monitoreo de satisfacción de los cursos impartidos son generalizados en una encuesta modelo sin código que es producida de acuerdo a la solicitud y petición de cada sucursal, por lo que el cambio de responsable en cada actividad y las demoras que conlleva este transporte se observa en el Gráfico No. 30 que el tiempo de dichas actividades ascienden al 88%.

Tabla No. 21

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	10	16,3 horas	\$ 42,92
VAN	1	01,0 horas	\$ 15,63
NAV	15	130,2 horas	\$ 279,03

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 30

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA. PROCESOS DE APOYO

PA.01 Gestión financiera

PA.01.1 Registro contable

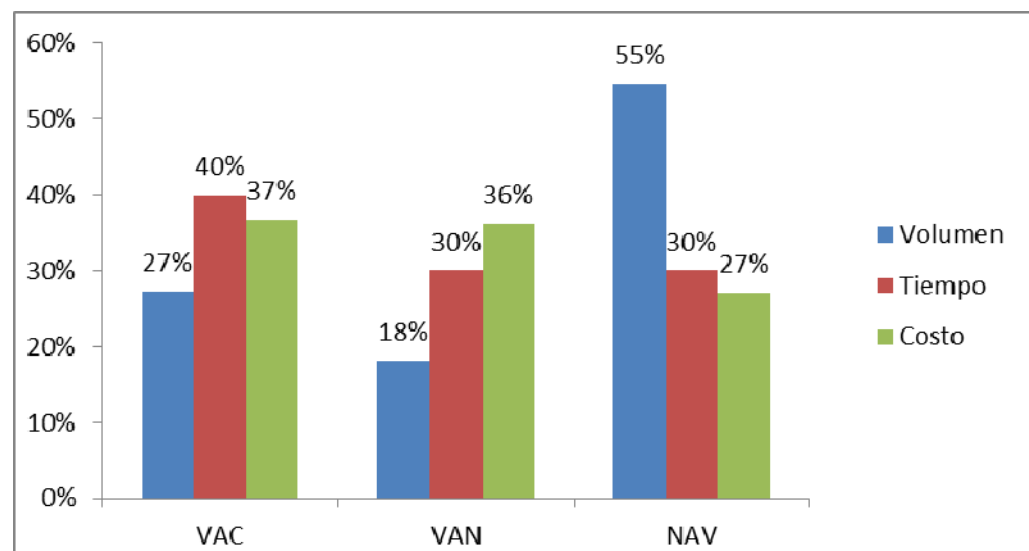
El costo de las actividades que agregan valor al negocio se ubica según el Gráfico No. 31 en el 36% en razón que la inspección y controles que se realizan son manejados por cabezas de área y el tiempo que tarda realizarlo es considerable para una mejora.

Tabla No. 22

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	3	08,0 horas	\$ 22,50
VAN	2	06,0 horas	\$ 22,19
NAV	6	06,0 horas	\$ 16,56

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 31

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.01.2Pagos

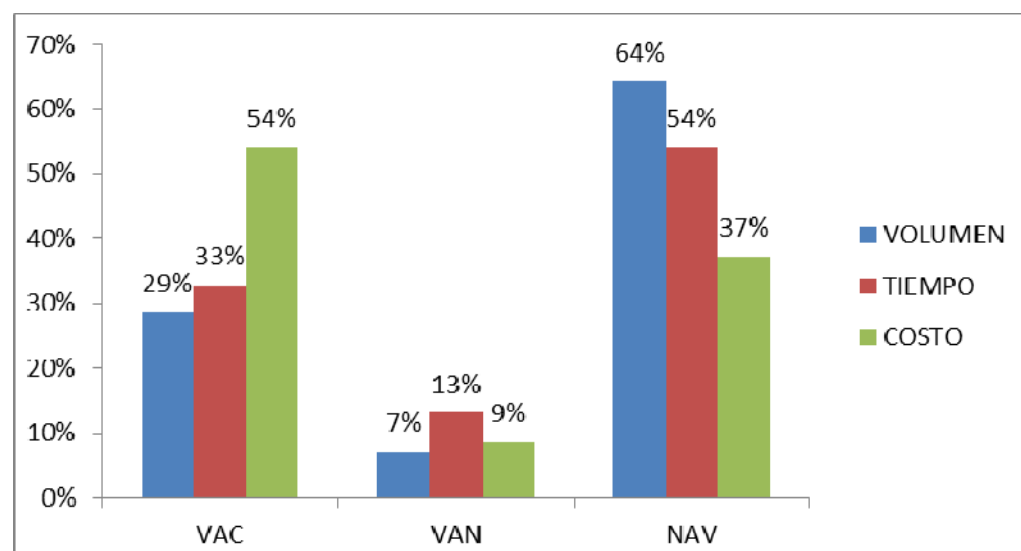
Con relación al proceso de pagos que maneja ANETA actualmente en relación a las actividades que no generan valor marcan el 64% del total ya que el transporte de la documentación física por cada interviniente del proceso se realiza manualmente y las esperas que esto lleva hacen que el proceso no marque las actividades propias del proceso como principales.

Tabla No. 23

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	75,0 min	\$ 8,85
VAN	1	30,0 min	\$ 1,41
NAV	9	124,0 min	\$ 6,09

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 32

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.01.3Seguros

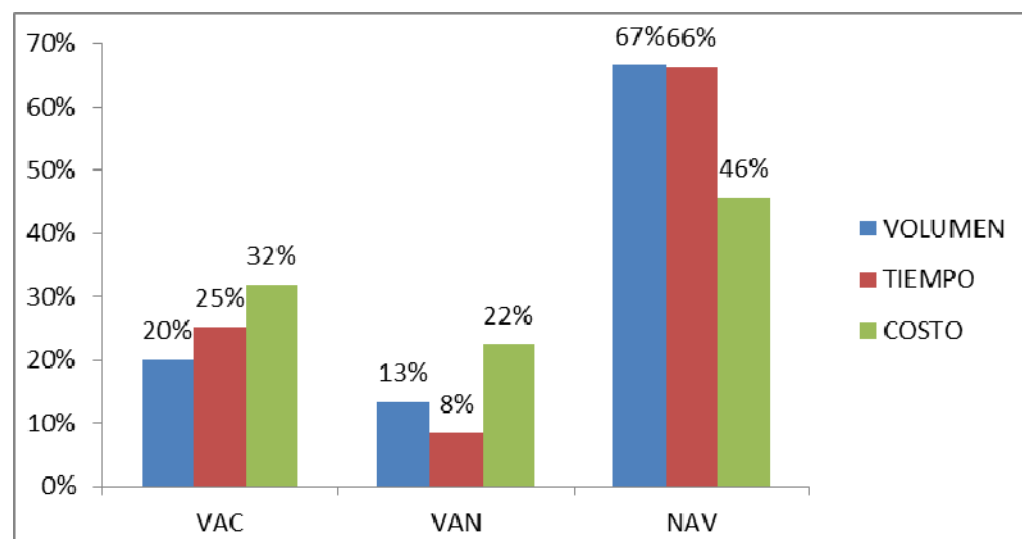
Las solicitudes que se realizan por los seguros pedidos por colaboradores al bróker aliado son enviadas, aprobadas y revisadas; razón por la cual el proceso cambia de responsables tres veces y genera mudas en el proceso.

Tabla No. 24

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	3	06,0 horas	\$ 15,63
VAN	2	02,0 horas	\$ 10,94
NAV	10	15,8 horas	\$ 22,31

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 33

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02 Talento Humano

PA.02.1 Selección de personal

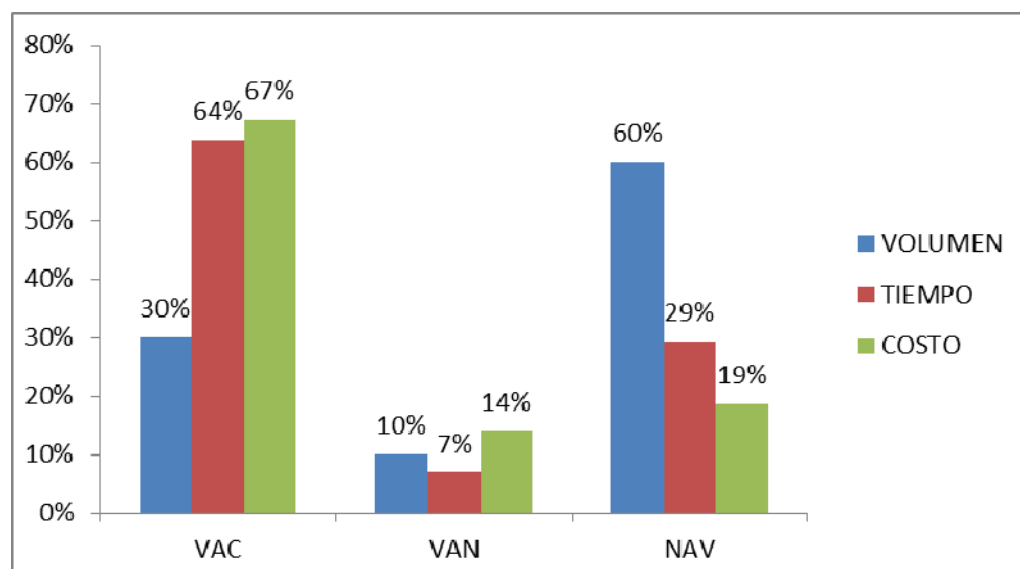
El proceso de selección del personal se ve gravemente afectado en las actividades que no generan valor principalmente por el cambio de responsables para aprobar y publicar perfiles requeridos, además del transporte que el proceso maneja en un departamento centralizado a nivel nacional.

Tabla No. 25

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	9	37,0 horas	\$ 157,19
VAN	3	04,0 horas	\$ 32,50
NAV	18	17,0 horas	\$ 43,67

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No.34

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02.2Inducción

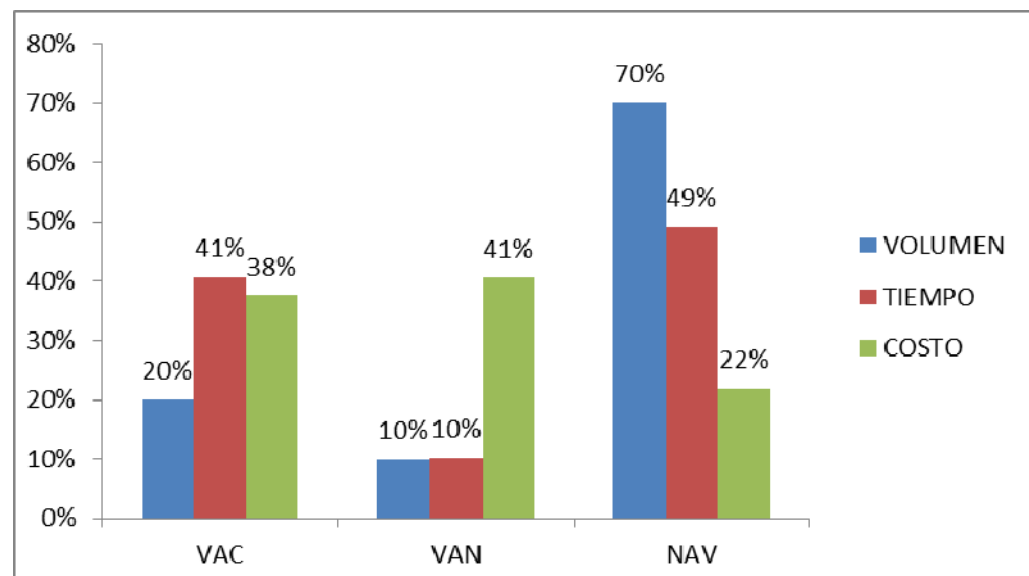
Dentro de las actividades que no generan valor se observa en el Gráfico No. 35 que el tiempo es concentrado en un 49% por la entrega de manuales y solicitud de los mismos con la justificación respectiva; además del registro y almacenaje de las firmas de los nuevos colaboradores que formaron parte de la inducción proporcionada por la organización.

Tabla No. 26

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	200,0 min	\$ 35,00
VAN	2	50,0 min	\$ 37,76
NAV	14	242,0 min	\$ 20,31

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 35

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02.3Capacitación

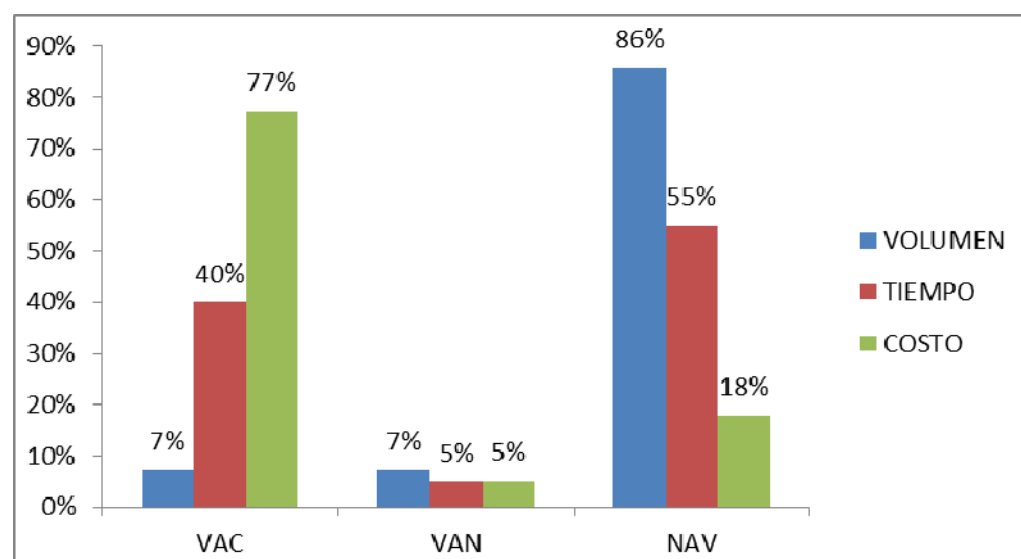
La única actividad que genera valor como tal es brindar la capacitación, las demás actividades se centralizan en el envío de solicitudes de aprobación, envío de módulos y envío de propuestas; mas, cabe señalar que el 77% del costo del proceso se centra en la actividad principal.

Tabla No. 27

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	1	08,0 horas	\$ 125,00
VAN	1	01,0 horas	\$ 8,13
NAV	12	11,0 horas	\$ 28,75

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 36

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02.4Nómina

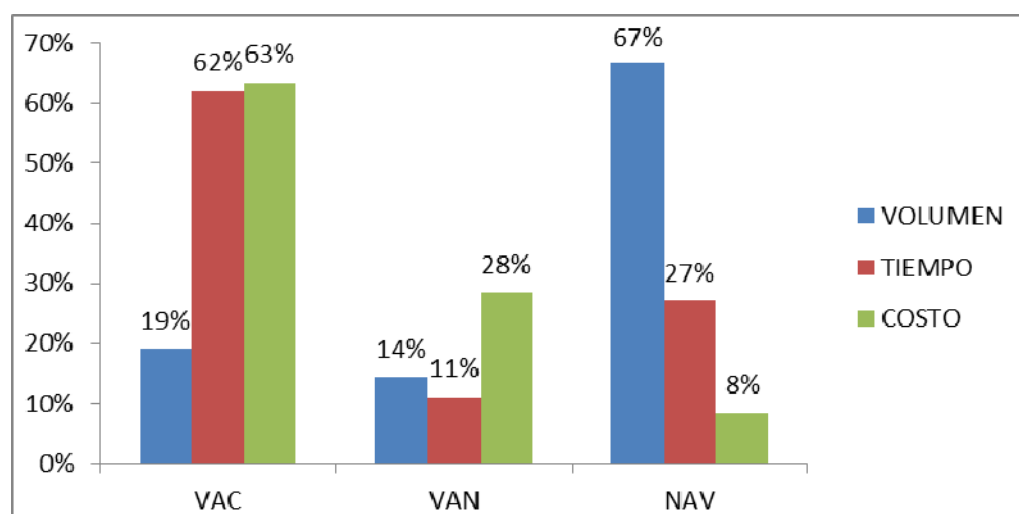
El tiempo y el costo que marca el desembolso y registro de nómina todos los meses son importantes dentro de las actividades que generan valor, pero el proceso se vuelve engorroso cuando la autorización no depende de la cabeza de equipo sino, por el contrario necesita cambios de responsables del proceso.

Tabla No. 28

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	17,0 horas	\$ 74,38
VAN	3	03,0 horas	\$ 33,24
NAV	14	07,4 horas	\$ 9,66

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 37

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.03Comercial

PA.03.1Tele Mercadeo

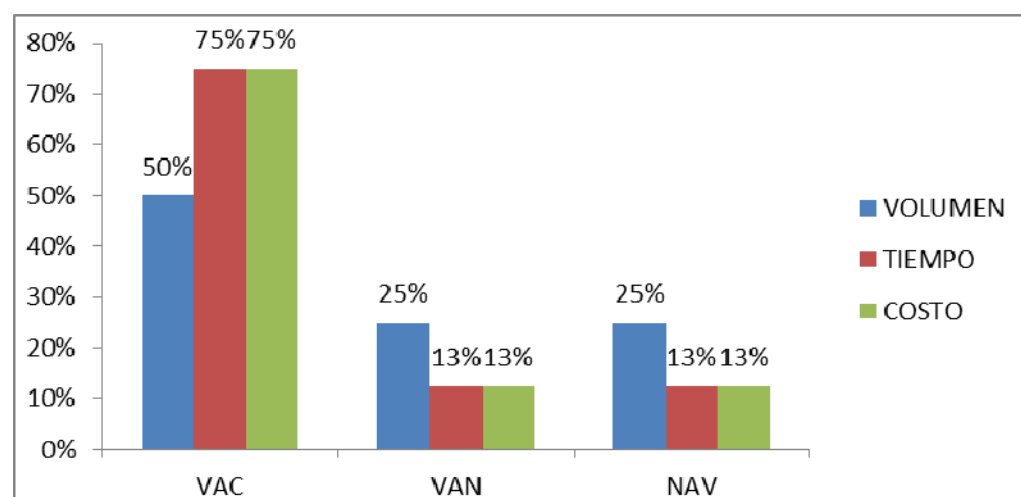
Las actividades que maneja Telemercadeo fueron definidas por un manual de procedimientos por lo que concentra el 75% en tiempo y costo de las actividades que generan valor, dejando solamente una actividades de almacenaje como actividad que no genera valor.

Tabla No. 29

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	06,0 horas	\$ 11,93
VAN	1	01,0 horas	\$ 1,99
NAV	1	01,0 horas	\$ 1,99

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 38

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.03.2 Ventas Membresías

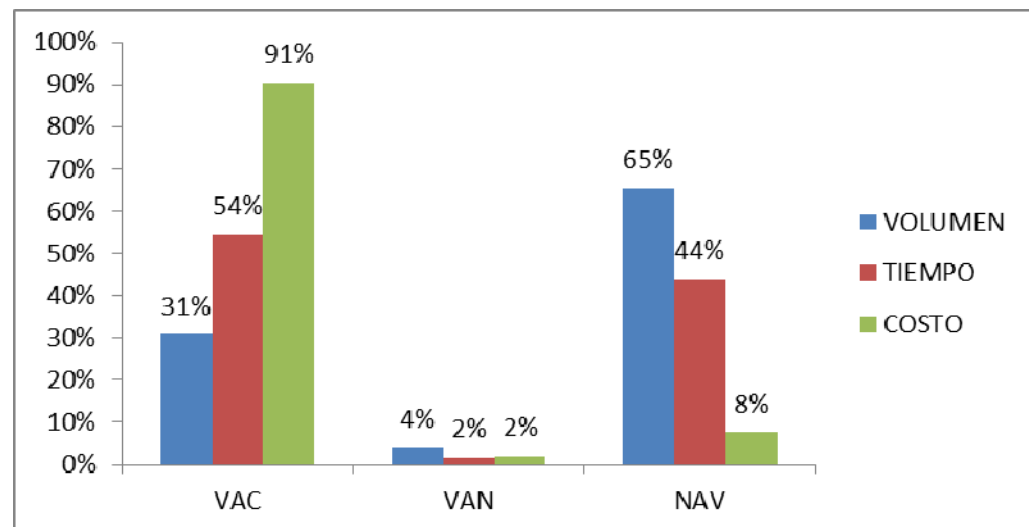
El costo del proceso está bien definido por las actividades que realiza la fuerza de ventas en la parte operacional, el tiempo en demoras del proceso por transportes es considerable para mejorar.

Tabla No. 30

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	8	31,5 horas	\$ 390,59
VAN	1	01,0 horas	\$ 8,13
NAV	17	25,4 horas	\$ 32,80

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 39

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.03.3Gestión de Turismo

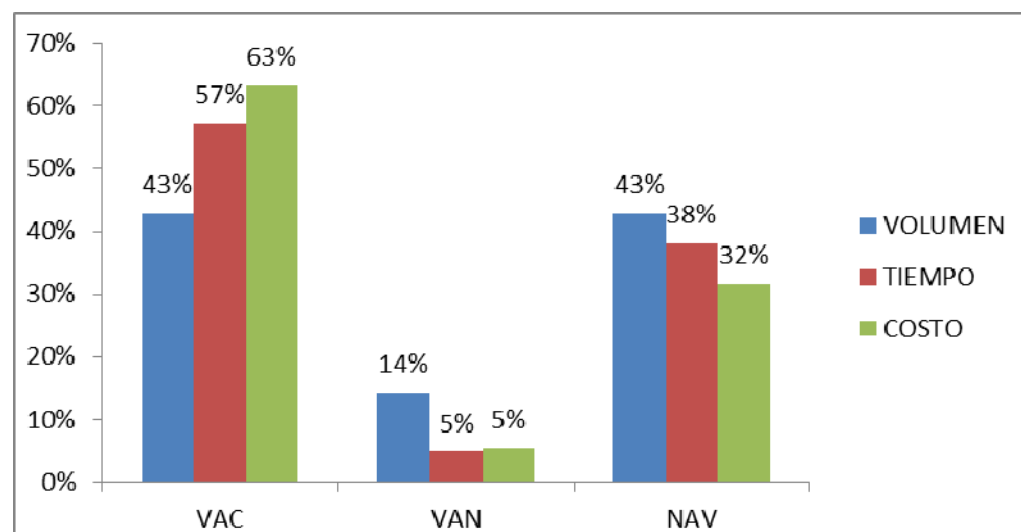
Como parte del proceso de gestión de turismo existe la demora considerable en la impresión de la factura debido al enlace de tres sistemas que debe existir; pero la organización deberá ser considerada para su mejora.

Tabla No. 31

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	3	60,0 min	\$ 2,19
VAN	1	05,0 min	\$ 0,18
NAV	3	40,0 min	\$ 1,09

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 40

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.04 Mantenimiento General

PA.04.1 Mantenimiento

En el proceso de mantenimiento se centra principalmente en el transporte de documentación dentro del taller, es decir las ODT's físicas y su cambio de responsables dentro del proceso. Por otro lado el tiempo y costo son otorgados principalmente por las actividades que generan valor realizadas por los mecánicos de taller.

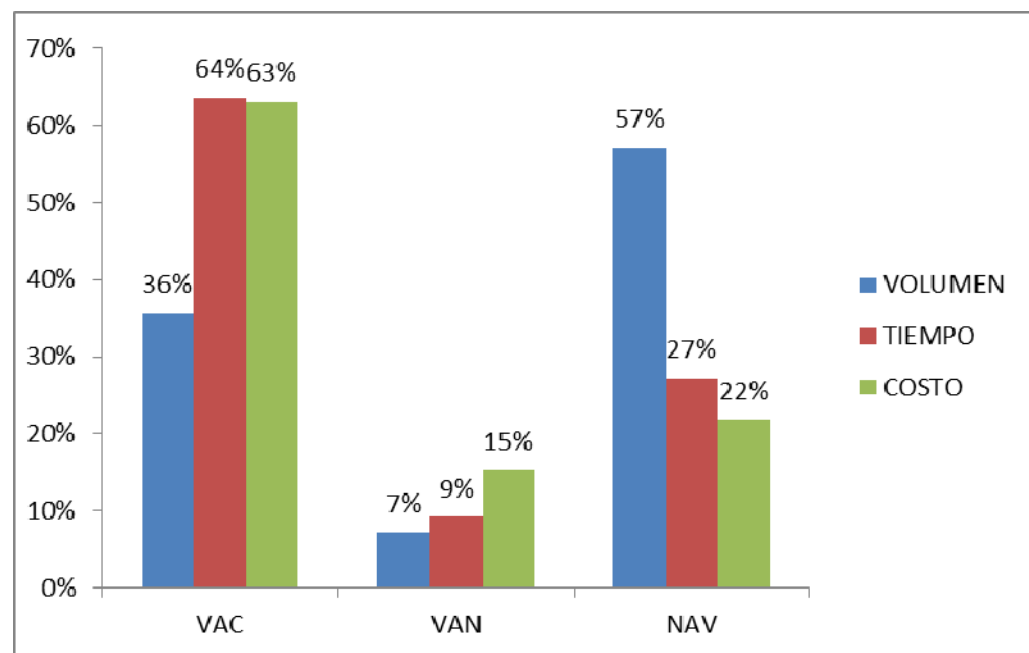
Tabla No. 32

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	10	520,0 min	\$ 18,76
VAN	2	75,0 min	\$ 4,53
NAV	16	222,0 min	\$ 6,46

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 41



Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.04.2 Estación de servicios

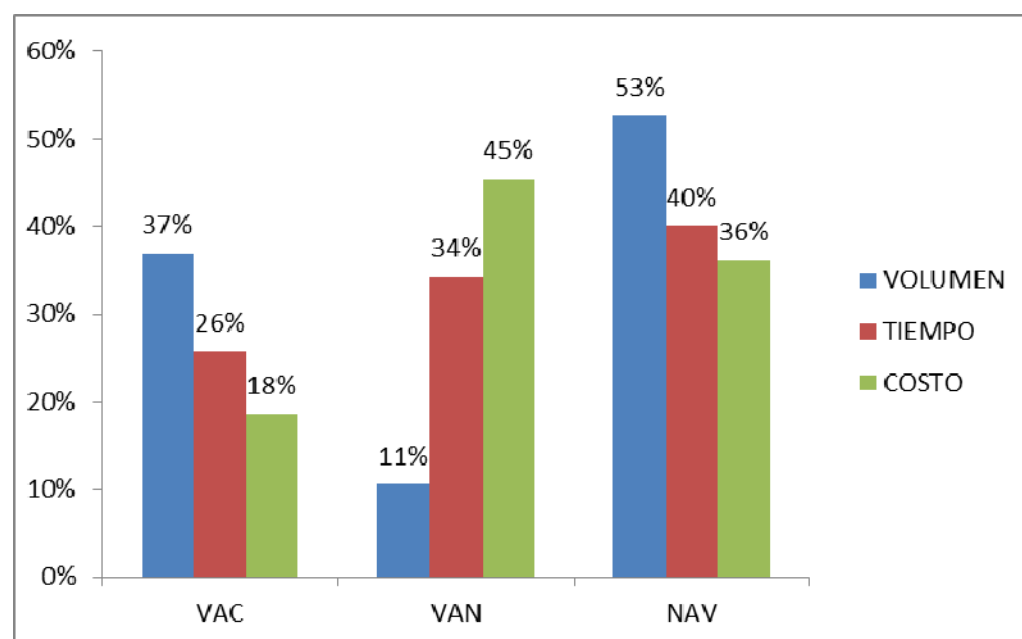
El archivo manual de cada factura por parte del despachador, las demoras y el transporte de documentos se observa en el Gráfico No. 42 reflejados en el 40% del tiempo del proceso; además del costo que generan estas actividades.

Tabla No. 33

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	7	79,0 min	\$ 5,67
VAN	2	105,0 min	\$ 13,91
NAV	10	123,0 min	\$ 11,08

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 42

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.04.3Asistencia vehicular

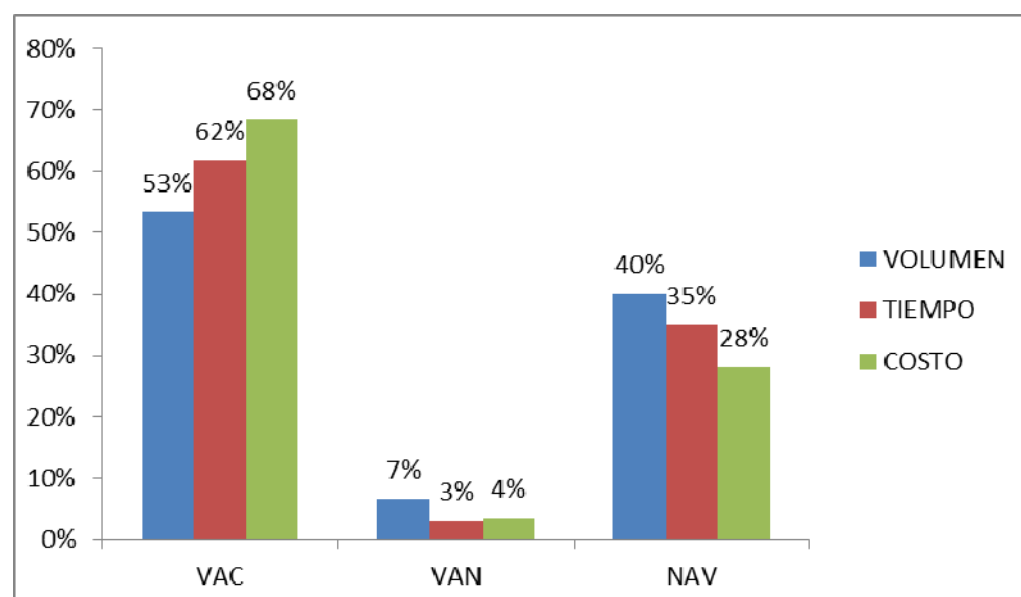
El proceso de asistencia vehicular se observa una falta de inspección en cuanto a las actividades de desembolso de beneficios por socio; pero el costo del proceso en su mayoría es absorbido por las actividades que generan valor realizadas por el mecánico auxiliar de la organización.

Tabla No. 34

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	8	97,0 min	\$ 3,21
VAN	1	05,0 min	\$ 0,17
NAV	6	55,0 min	\$ 1,33

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 43

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.05 Soporte Operativo

PA.05.1 Soporte Técnico

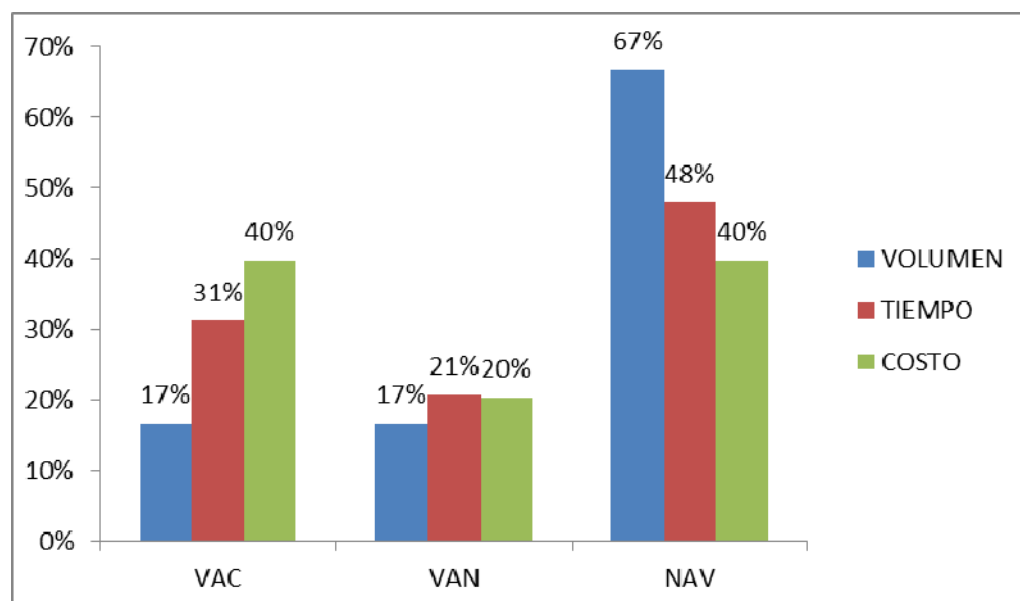
El cambio de responsabilidades del proceso y las esperas que conlleva demostradas en el gráfico se debe a la falta de herramientas en línea para solicitar, y el uso manual de solicitudes.

Tabla No. 35

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	03,0 horas	\$ 30,63
VAN	2	02,0 horas	\$ 15,63
NAV	8	04,6 horas	\$ 30,63

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 44

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.05.2Desarrollo de sistemas

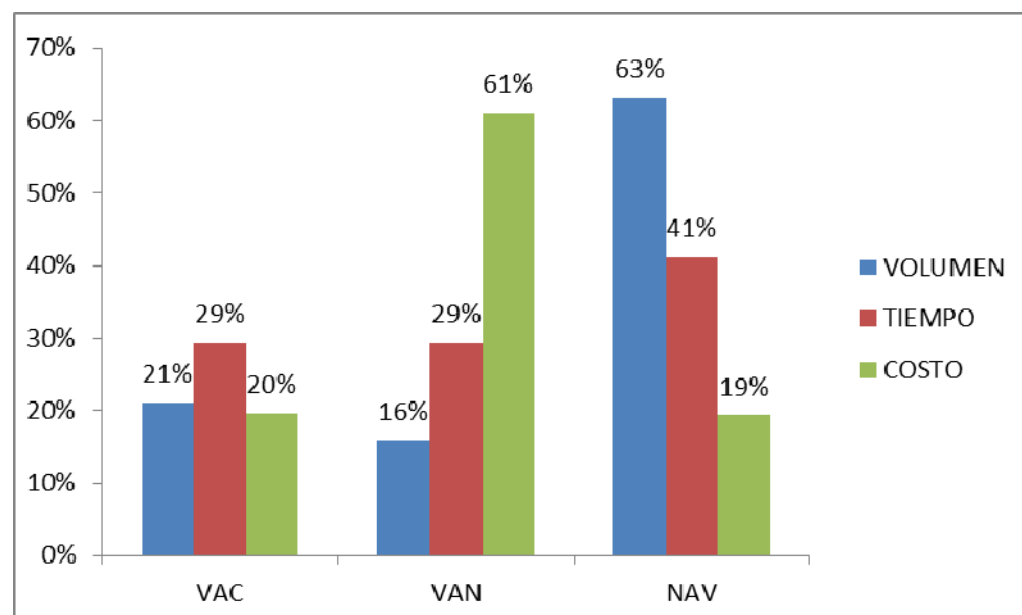
Las actividades de desarrollo de sistemas, siendo que en la organización no se generan en su totalidad, se observa que el costo para ANETA es del 41% en actividades de transporte, espera y almacenaje.

Tabla No. 36

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	10,0 horas	\$ 110,94
VAN	3	10,0 horas	\$ 345,63
NAV	12	14,0 horas	\$ 109,22

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Gráfico No. 45

Fuente: Información obtenida

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

2.3.2 Identificación de debilidades y Oportunidades

Las debilidades son el conjunto de actividades que no se realizan con eficiencia y hacen que la organización se vea amenazada; mientras que las oportunidades se ven marcadas como actividades que se pueden realizar con el objetivo de minimizar las debilidades y amenazas.

Existen algunas formas de identificar las Debilidades en los procesos levantados, así;

- En el proceso es sí; se identifican mudas en general a largo del ciclo.
- Personas; con respecto a cargas de trabajo, remuneración, motivación del personal, entre otros;
- Infraestructura, en edificaciones, instalaciones, capacidad instalada;
- Equipos utilizados; como maquinaria, computadores, equipo de oficina, entre otros;
- Software, como licencias, desarrollo, reportes;
- Materiales, materia prima, suministros de oficina;
- En normativas, que engloba reglamentos, políticas, directrices;

- Medición, como dispositivos de medición, indicadores;
- Documentación en general, como manuales, instructivos, registros físicos, registros digitales.

De acuerdo a esta identificación a continuación se presentan las debilidades localizadas en los procesos que actualmente maneja Aneta, además de las oportunidades de mejora que se puede implementar.

PE. PROCESOS ESTRATÉGICOS

PE.01 Gestión Estratégica y de Calidad

PROCESO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos que se plantean no son socializados en la empresa a todo nivel. • En el proceso de gestión de la dirección no participan los trabajadores solo la alta gerencia. • Los resultados son verificados por la directiva una vez al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos serán socializados en las carteleras del taller y de las oficinas. • La participación no podrá ser en un 100% pero se obtendrán sugerencias y comentarios. • La medición de resultados deberá ser periódica.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existe motivación por parte del personal de apoyo en este proceso ya que no tienen ni voz ni voto en las decisiones ni acciones que se tomen. • La remuneración no es equitativa ni equivalente al trabajo realizado. • No existe comunicación de doble vía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la participación y socialización de ideas para implementar planes de mejora e implementar mejores políticas de calidad. • Realizar cargas de trabajo y medir actividades para generar salarios justos. • Reforzar la comunicación organizacional mediante boletines informativos y creación de correo genérico para poder atender al cliente interno. (sugerencias@aneta.com)

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Las oficinas de algunas sucursales se encuentran deterioradas o poseen colores diferentes a los reglamentarios de Aneta, lo cual da una mala imagen a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Las oficinas a nivel nacional deben mantener un estándar de colores y realce.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Ciertos equipos se encuentran en muy mal estado e imposibilita el trabajo eficiente de sus colaboradores, sobre todo en las sucursales alejadas de la matriz 	<ul style="list-style-type: none"> Los equipos que ya no tengan vida útil serán renovados.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El software que se maneja en las computadoras es normal de acuerdo al paquete office. Los sistemas son engorrosos y tienen demasiado tiempo de uso por lo que no cuenta con muchas herramientas útiles actualizadas 	<ul style="list-style-type: none"> La adquisición de un software y programas de punta para el manejo de toda la información interna. Capacitar a los empleados del sistema para tener una adecuada

MATERIALES:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Los suministros de oficina no son distribuidos equitativamente en la alta gerencia y demás oficinas y sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> Los suministros que se están subutilizando dentro de algunas áreas serán distribuidos de acuerdo a proveeduría planificada

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existe una política actualizada definida para los procesos que maneja la Alta gerencia. El cumplimiento es medido una vez al año. 	<ul style="list-style-type: none"> Instaurar manuales de procedimientos necesarios para cumplir estándares de buen servicio y calidad. El cumplimiento y la política deberían ser menores a un año para poder medir a tiempo el incumplimiento y tomar las medidas necesarias

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores de medición planteados 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar medición de desempeño para todo el personal de Aneta a nivel nacional.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen registros electrónicos de la documentación y actas. El archivo nacional de Aneta no es manejado ni controlado. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un registro permanente de archivo. Digitalizar los documentos y entrar en proceso de Archivo de información importante.

PM. PROCESOS MISIONALES**PM.01Seguridad Vial****PROCESO:**

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Muchas de las actividades son realizadas de forma manual lo que entorpece el proceso y genera demoras en todo nivel 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar pequeños sistemas y programas para que el personal no realice tantas actividades manuales

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La carga de trabajo es extensa y no va de acuerdo a la remuneración percibida, por lo que existe descontento dentro del personal que realiza estas actividades. El trabajo debería compartir responsabilidad con más intervinientes debido a que se centraliza en una persona. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar cargas de trabajo y reasignar personal necesario para poder desarrollar las actividades de mejor manera y con la satisfacción salarial correspondiente. Realizar la contratación de personal de apoyo para el levantamiento de datos necesarios.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El espacio en donde se realizan las actividades medulares del proceso no es el adecuado, pues existen archivos físicos en toda la oficina lo que dificulta en muchas ocasiones el acceso y movimiento de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Enviar a Archivo central y ordenar, de manera que las cajas y carpetas de los alumnos posean códigos de búsqueda digital y se tenga más espacio en la oficina administrativa.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El equipo de oficina no es el adecuado ni completo para realizar certificaciones e investigaciones extensas de la educación vial 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener un equipo de oficina óptimo además de un pequeño hardware que ayude con la certificación de documentos automático

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El problema principal sobretodo en el proceso de certificación de documentos internacionales se debe a que es un proceso simple pero se vuelve engorroso cuando hay actividades manuales y de papeles por falta de desarrollo y tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> Se deberá desarrollar o comprar un sistema de certificación para la computadora que maneja certificaciones.

MATERIALES:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Los suministros de oficina no guardan una codificación especial para sistematizar y mejorar las certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejar templates para certificaciones que tengan códigos.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Las directrices y políticas son otorgadas por la FIA internacional a una empresa pública que maneje el transporte terrestre nacional, pero ANETA lo asumió al ser parte de esta organización pero no es un ingreso monetario. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejar posibilidades de mantener ciertos procesos en el sector público y que no sea privatizado.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen indicadores de medición en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e incluir indicadores de gestión.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La documentación no guarda un archivo correcto tanto el físico como el digital 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas de archivo para que se realice un outsourcing y guarde registro.

PM.02Planificación y diseño

PROCESO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La planificación es revisada una sola vez al año. 	<ul style="list-style-type: none"> Debería ser analizada por lo menos semestralmente para poder determinar errores y nuevas estrategias de forma preventiva no correctiva

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El costo del proceso en general de las actividades que no generan valor es alto debido a la intervención de muchas personas dentro de la decisión y toma de decisión final de una sola persona. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un comité completo para la aprobación semestral del diseño para evitar la centralización en un cargo para la decisión final tras pasar por la revisión y autorización de varios filtros.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La infraestructura es buena pero el traslado del personal de la matriz quito al edificio principal resta tiempo para las reuniones y juntas 	<ul style="list-style-type: none"> Reunir todas las áreas administrativas en el mismo edificio.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Los reglamentos y políticas que definen los comités que se realizan no han sido revisados en los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar las políticas y directrices que rigen estos diseños.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Se mide la gestión de los calendarios con estadísticas elaboradas históricamente anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir con nivel de satisfacción y realizar investigaciones de mercado para determinar oferta y demanda de las sucursales.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • La documentación estadística digital no es archivada de forma correcta, por lo que se perdería información valiosa con la falla de un solo computador 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener archivos digitales permanentes.

PM.03Matriculación

PROCESO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existen controles sistematizados óptimos de inscripción. • La compra de permisos de aprendizaje atraviesa por un proceso con demasiados intervinientes. • El transporte de documentos genera demoras considerables en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de control, con implementación de BPM. • Determinar responsables específicos en la autorización y desembolso de permisos de aprendizaje. • Cambiar el sistema de facturación. • Evitar el transporte de personas con documentos.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
Existe mucha rotación de personal en cajas de cobranza y en exámenes.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar un salario competitivo en el mercado que evite la rotación de personal.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos interrelacionados quedan en edificaciones distintas lo que aumenta el tiempo de transporte de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los procesos interrelacionados en áreas físicas cercanas.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen equipos de cobranzas y registros médicos obsoletos. • No tienen equipos de digitalización. • No poseen cámaras de fotos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar los elementos tecnológicos utilizados. • Incorporar sistema de digitalización. • Adquirir equipos para poder tomar fotografías de los alumnos e indexar en línea

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No poseen licencias para sistemas actuales de cobranza de facturas y toma de citas en línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir licencias para sistemas nuevos y completos para realizar trámites on line.

MATERIALES:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de materiales de oficina en el punto de contacto con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la distribución de materiales de oficina de acuerdo al personal y las necesidades.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos y políticas obsoletas regidas a la antigua ley de tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las políticas y actualizar manuales.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Los ejecutivos de cobranza y ventas no son medidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La medición se realizará por transacciones y gestión que realice el personal en la punta con el cliente.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen manuales ni políticas 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar manuales y procedimientos específicos para cada proceso.

PM.04Operación**PROCESO:**

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Los procesos son engorrosos por las líneas de supervisión en las que hay que escalar para obtener autorizaciones. Al tener procesos centralizados existe un nivel de demora y espera por proceso alto. Existe burocracia en muchos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejar una línea de supervisión suficiente para sustentar la autorización respectiva. Descentralizar ciertas actividades de los procesos críticos. Eliminar actividades duplicadas.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La remuneración de los instructores no es proporcional por lo que la rotación de personal es bastante alta. 	<ul style="list-style-type: none"> Competir con buenos salarios y estabilidad laboral.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Patio de autos saturados de horas pico. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un rediseño de los patios de Aneta de nivel nacional.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No posee maquinaria suficiente para un registro digital de horas extras y horas a recuperar. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir equipos suficientes para abastecer las necesidades de registro.

MATERIALES:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Existen faltantes de materia prima entre instructores y personal administrativo relacionado en los procesos. Los exámenes no son codificados. Se registra la firma del instructor manualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir de mejor manera los suministros de oficina. Mantener un template con codificaciones para cada curso y para cada instructor con el objetivo de evitar procesos manuales.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se tiene la correcta medición de los cursos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Valerse de las encuestas preelaboradas que se maneja para mantener una retroalimentación con los instructores y manejarse con recompensas por excelencia.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existe correcto archivo de solicitudes ni copias de exámenes, ni encuestas elaboradas. 	<ul style="list-style-type: none"> A través del outsourcing planteado para archivo mejorar la calidad de la documentación física y digital útil para indicadores y resultados.

PM.05Posventa

PROCESO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Existe demasiado transporte de personas por documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los documentos viajarán electrónicamente por el sistema ha adquirir.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Distancia amplia entre áreas involucradas en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño de ubicación de oficinas necesarias.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de maquinaria idónea para realizar la tabulación y traslado de documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir equipos nuevos y actualizados.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No tienen software definido para codificación, tabulación y gestión de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener software necesario.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existe registro de las mediciones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Documentar y registrar

PA. PROCESOS DE APOYO**PA.01Gestión financiera****PROCESO:**

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Las solicitudes de seguros que se realizan no son manejadas en formatos preestablecidos, y se envía al seguro alianza; por lo que el proceso no agrega valor a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El vínculo del seguro se debería realizar a través de un outsourcing para evitar la carga de tiempo y volumen con un mejoramiento a los puntos constantes en el contrato que mantiene actualmente Aneta con Humana.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El salario ubicado en las dos personas que manejan seguros es subutilizado. La carga laboral para el personal de pagos bajo el modelo de las funciones a realizar no se encuentra contemplado en su totalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Reubicación o separación del personal y/o funciones; que manejan el proceso de adquisición de seguros. Necesariamente se deberá realizar un análisis de carga de trabajo en los perfiles críticos que se detectaron en etapa de levantamiento.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existe un lugar definido para archivo físico para registros contables y archivo de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la contratación de un sitio para el almacenaje de los archivos contables y financieros.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Computadores y equipos de facturación obsoletos en su mayoría 	<ul style="list-style-type: none"> Informe técnico de las máquinas que necesitan cambio o reparación.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Programa de manejo financiero hace 15 años atrás. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir una licencia o un software para el manejo de información financiera

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen reglamentos estatutarios ni políticas definidas para procesos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la aprobación formal de manuales ya elaborados.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existe un archivo ni registro correcto de las facturas para una búsqueda eficaz en caso de necesitarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la digitalización de documentación que data de 5 años atrás. Mantener un archivo ordenado y secuencial para facturas pagadas y registros contables digitales respaldados.

PROCESO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de capacitación son enfocados en su mayoría a la seguridad vial y no accesible a todo el personal. • Existen demasiados cambios de autoridad para aprobar capacitaciones, selección e incluso la búsqueda de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el rango de capacitaciones que necesite el personal. • No dejar por fuera al personal operativo y administrativo de las capacitaciones necesarias. • Mantener definidas las funciones de cada rol para evitar cambio de aprobaciones en cada proceso.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • La carga, remuneración y motivaciones laborales en toda Aneta dependen de los procesos que maneja Talento Humano, y muchos perfiles no son asignados de manera equitativa. • Los salarios asignados para perfiles son menores a los salarios marcados por el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio completo de perfiles de puestos y roles a nivel de institución, además de una consultoría netamente de Talento Humano.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Se detectan ciertas máquinas obsoletas de las personas que manejan los procesos de talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe técnico de computadores obsoletos, cambio o reparación.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Aneta no tiene sistemas de medición por objetivos a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la adquisición de un programa de indicadores del desempeño para poder medir de mejor manera la gestión realizada por los colaboradores de Aneta.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La documentación y registros de nómina, pagos de rol, y documentos en general elaborados en los procesos de talento humano no son archivados ni registrados. 	<ul style="list-style-type: none"> A través del outsourcing con FILE STORAGE que se realizará se solventará el problema de archivo de algunos procesos.

PA.03Comercial**PROCESO:**

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen controles dentro del proceso ni adquisición de membresías 	<ul style="list-style-type: none"> Implantar inspecciones y controles por parte de las líneas de supervisión para evitar casos ya detectados de corrupción.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen capacitaciones permanentes dirigidas a la fuerza de ventas. No existen renovaciones de promociones para las membresías vendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones útiles permanentes para el personal de ventas. Renovar promociones, motivaciones e incentivos al personal que realiza las ventas.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Los equipos que maneja el personal de ventas no útil ni tiene la capacidad necesaria para realizar facturaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Otorgar equipos móviles al personal de ventas.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de BDD en herramientas office. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de una licencia para programas de manejo de base de datos.

MATERIALES:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existe suficiente abastecimiento de flyers y publicidad relacionada con las ventas que realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar provisiones de material necesario y tener en stock dependiendo del historial anual.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen políticas de educación y buen trato al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la creación de reglamentos internos de cordialidad.

PA.04Mantenimiento General

PROCESO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen provisiones planificadas para los procesos de estación de servicios. Los procesos de mantenimiento no son preventivos, sino correctivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un proceso de provisión con el fin de abastecer a tiempo y de forma ordenada. Crear procesos de mantenimientos preventivos.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existe motivación con respecto al personal de mantenimiento y despachador. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar metas a cumplir y recompensas por lograrlo

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Taller pequeño para la demanda que tiene. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el taller hacia el terreno que tiene Aneta, tras el taller actual.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Mantienen registros controles manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de tabletas electrónicas para registrar el ingreso, ODT, y salida de los vehículos a ser reparados.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No mantienen políticas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Levantar e implementar políticas que ayuden en el buen manejo de los talleres.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No existen mediciones de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mediciones de acuerdo a la transaccionalidad que manejan.

PA.05 Soporte Operativo

PROCESO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El desarrollo de sistemas no es considerado notable, por lo que los cambios que realizan a las plataformas quedan archivadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una contratación de un proveedor que desarrolle sistemas, ya que los recursos que posee la organización están siendo subutilizados.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Remuneración no acorde a la carga de trabajo en algunos perfiles. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinación de perfiles, remuneración salarial y reubicación de personal excedente.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura deteriorada. 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación, acomodación y remodelación de infraestructura.

EQUIPOS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Equipos antiguos que datan de hace 5 o 4 años atrás. 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de equipos a utilizar como servidores.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Servidores lentos y con problemas de ventilación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar software actual en los servidores.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimientos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir procesos y procedimientos para realizar soporte en sitio.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existe medición de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la medición por tiempo de espera del usuario y por número de soluciones efectivas, partiendo de la ODT generada.

3 PROCESOS

3.1 TEORÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1 Concepto de Mejoramiento de Procesos

Según Harrington James (1993), para él mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Se puede entender al mejoramiento de procesos como el medio para la búsqueda de excelencia en el cual el beneficio es tanto para la empresa como para el cliente, para lo cual se necesita que se realice las mejoras de manera progresiva y tomando en cuenta todas las actividades.

Dicho mejoramiento debe realizar cambios positivos para contribuir con el desarrollo de la empresa evitando gastos innecesarios, provocando satisfacción en los clientes, entre otros; en lo que necesariamente implicará inversiones como en equipos de tecnología, maquinarias, y personas preparadas en dar capacitaciones para mejorar la atención al cliente.

3.1.2 Actividades básicas del mejoramiento de procesos

Según Harrington James (1987), existen diez actividades que permiten el mejoramiento de procesos y que a su vez tendrían que formar parte de la misma, sin importar el tamaño de la empresa o a que se dedique:

- Obtener el compromiso de la alta dirección

Es necesario que se logre obtener el compromiso de mejoramiento de parte de las personas que encabezan la empresa; con el objetivo de crear interés.

- Establecer un consejo directivo de mejoramiento

Crear un equipo de directivos que se encarguen del estudio del proceso de acuerdo a las actividades de la empresa.

- Conseguir la participación total de la administración

Incentivar la participación dentro del proceso por parte de todos los responsables mediante capacitaciones.

- Asegurar la participación en equipos de los empleados

Una vez capacitados los responsables o supervisores, se prosigue a integrar a los empleados a dicha capacitación.

- Conseguir la participación individual

Es necesario que cada uno de los participantes contribuya con la aportación de nuevas ideas.

- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)

Se debe establecer grupos de control que una vez establecidos los diagramas de flujo y las debidas mediciones de indicadores mediante el tablero de control, se pueda llevar un control riguroso para cerciorarse del cumplimiento de los objetivos.

- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores

Es importante tomar en cuenta dentro del proceso a los proveedores y sus contribuciones.

- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas

Crear recursos que se encarguen de solucionar los problemas y controlar la calidad de los sistemas dentro de la empresa.

- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

- Establecer un sistema de reconocimientos

Realizar un método que permita castigar a las personas que no lograron cumplir las expectativas o a su vez premiar a las personas que si lo lograron.

3.1.3 Beneficios del Mejoramiento de Procesos

Según José Ángel Maldonado (2008), la importancia del mejoramiento de procesos es eficaz ya que se puede conocer las debilidades y mejorarlas, a su vez mantener las fortalezas para un correcto desarrollo y efectivizando el tiempo, logrando ser más productivos y competitivos en relación a otras empresa.

Es importante también para cuando existe algún problema, ya que se puede corregir inmediatamente lo cual ayuda a que la empresa crezca en relación a la competencia y puede convertirse en líderes produciendo mejoras tanto a corto como largo plazo y en donde se logra resultados visibles.

Aplicando el mejoramiento en los procesos además de favorecer a la clientela, también lo hace con la empresa ya que con el correcto control se puede reducir costos innecesarios además de la producción defectuosa, aumentando la calidad, incrementando la productividad y dando una visión de competitividad.

Uno de los beneficios más importantes es que con el estudio y mejoramiento se puede eliminar procesos repetitivos o superfluos, además de conocer el lugar

en donde se produce la problemática; logrando así adaptar nuevos procesos acompañados por nuevos sistemas y recursos tecnológicos.

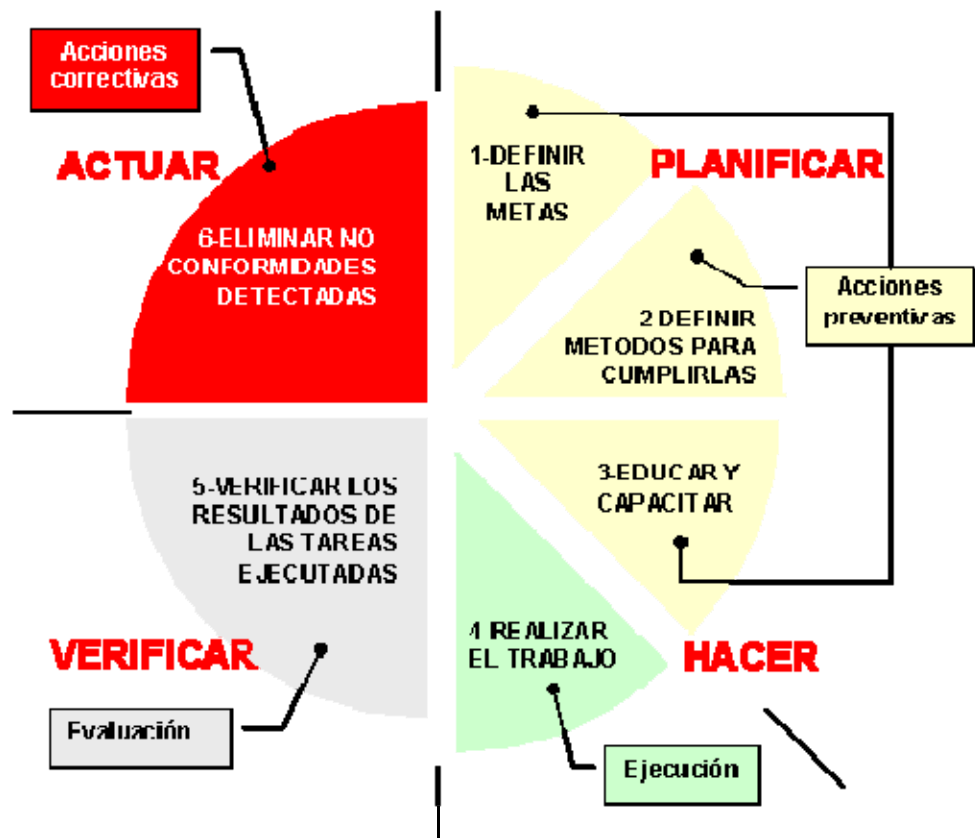
3.1.4 Ciclo PHVA

Planificar - Hacer - Verificar - Actuar

Según Samuel Azout (2007), la utilización continua del PHVA nos brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa.

Es una herramienta que se utiliza para la organización eficaz de actividades de manera que proporciona una guía básica para la gestión de procesos planeando, definiendo objetivos e indicadores para determinar resultados con los cuales se puede realizar una planificación adecuada.

Gráfico N° 46



Fuente: Samuel Azout (2007)

Posee cuatro puntos importantes:

- Planificar: Se establece objetivos y procesos con el fin de conseguir los resultados, que estén conformes con las necesidades del cliente y la empresa.
- Hacer: Se implementa los procesos necesarios, se realiza un plan masa y se prosigue a implementar las mejoras.
- Verificar: se realiza el respectivo seguimiento que vayan en relación con los objetivos, se los mide y reporta los resultados alcanzados.

- Actuar: Se toma acciones para promover las mejoras y lograr el desempeño de los procesos y en sí de la empresa.

El ciclo PHVA es contemporáneo con el mejoramiento de procesos, ya que facilita el análisis del mismo resolviendo consecutivamente las problemáticas, logrando el correcto mantenimiento y mejora del proceso; promoviendo a que mejore el desempeño del proceso de manera que conserve los clientes y adquiera nuevos con los cambios o mejoras que se llevaron a cabo. Puede ser un ciclo repetitivo.

3.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN ANETA

El mejoramiento de los procesos que mantenía la organización se realizó en base a las debilidades localizadas y las oportunidades de mejora que podría tener Aneta al ser pionera en la capacitación de conductores no profesionales.

Cabe mencionar que los procesos mejorados fueron alineados bajo los planes de mejora propuestos, ya que los Directivos de Aneta han manifestado su total apertura al Sistema de Gestión por Procesos incluyendo los planes de mejora tal como se muestra en el Anexo No. 4 mediante una carta formal firmada por el Gerente del área de Escuelas de Capacitación.

3.2.1 Mapeo de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo con sus códigos, de tal manera que fluya la cadena de valor.

En la Tabla No. 37 Se puede observar el inventario de procesos del Sistema de Gestión por Procesos diseñado, teniendo 7 procesos estratégicos, 21 procesos misionales y 17 procesos de apoyo.

Tabla No. 37

Procesos	Inventario
Procesos estratégicos	7
Procesos misionales	21
Procesos de apoyo	16
TOTAL	44

Fuente: Sheila Natasha Banda Barragán

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

El mapa de procesos mejorado correspondiente a Aneta se encuentra en el Anexo No. 5.

El Cuadro No. 4 Muestra el listado de todos los procesos mejorados con sus respectivos códigos y la observación, si fue diseñado, en caso de que en el levantamiento inicial el proceso no existió; mejorado si es que al proceso se le realizaron cambios para mejorar su valor agregado; y existente si el proceso ya se delimitó en el levantamiento de procesos actuales.

Cuadro No. 4

CÓDIGO	PROCESOS	OBSERVACIÓN
PE	PROCESOS ESTRATÉGICOS	
PE.01	<i>Gestión Estratégica</i>	
PE.01.1	Planificación Estratégica y Operativa	Mejorado
PE.01.2	Acciones correctivas y preventivas	Diseñado
PE.01.3	Gestión de la dirección	Diseñado
PE.02	<i>Gestión de Calidad</i>	
PE.02.1	Control de documentos y registros	Diseñado
PE.02.2	Auditoría interna	Diseñado
PE.02.3	Comunicación organizacional	Mejorado
PE.02.4	Control de la gestión	Diseñado
PM	PROCESOS MISIONALES	
PM.01	<i>Seguridad Vial</i>	
PM.01.1	Educación vial	Mejorado
PM.01.2	Asesoría técnica	Mejorado
PM.02	<i>Planificación y diseño</i>	
PM.02.1	Planificación de clases	Mejorado
PM.02.2	Diseño de horarios y clases	Mejorado
PM.03	<i>Matriculación</i>	
PM.03.1	Inscripción	Mejorado
PM.03.2	Exámenes previos	Mejorado
PM.03.3	Pago de matrícula	Mejorado
PM.03.4	Compra de permisos de aprendizaje	Mejorado
PM.04	<i>Operación</i>	
PM.04.1	Clases prácticas y teóricas	Mejorado
PM.04.2	Toma de exámenes	Mejorado
PM.04.3	Supletorios	Mejorado
PM.04.4	Recuperación de clases	Mejorado
PM.04.5	Emisión de títulos de conductores	Mejorado
PM.05	<i>Posventa</i>	
PM.05.1	Monitoreo de la satisfacción al cliente	Existente
PM.05.2	Gestión de reclamos	Diseñado
PM.06	<i>Otros servicios</i>	
PM.06.1	Abastecimiento de servicios	Diseñado
PM.06.2	Gestión de estación de servicios	Mejorado
PM.06.3	Gestión de turismo	Mejorado
PM.06.4	Certificación de Documentos Internacionales	Mejorado
PM.07	<i>Gestión Comercial</i>	
PM.07.1	Telemercadeo	Mejorado
PM.07.2	Gestión de Ventas	Mejorado
PA	PROCESOS DE APOYO	
PA.01	<i>Gestión financiera</i>	
PA.01.1	Registro contable	Mejorado
PA.01.2	Gestión de Pagos	Mejorado
PA.01.3	Presupuesto	Diseñado
PA.01.4	Gestión de Seguros	Mejorado
PA.01.5	Obligaciones tributarias	Diseñado
PA.02	<i>Talento Humano</i>	
PA.02.1	Selección de personal	Mejorado
PA.02.2	Inducción	Mejorado
PA.02.3	Capacitación	Mejorado
PA.02.4	Nómina	Mejorado
PA.02.5	Evaluación de personal	Diseñado
PA.02.6	Desvinculación del personal	Diseñado
PA.03	<i>Mantenimiento General</i>	
PA.03.1	Mantenimiento preventivo	Mejorado
PA.03.2	Mantenimiento correctivo	Mejorado
PA.03.3	Asistencia vehicular	Mejorado
PA.04	<i>Soporte Operativo</i>	
PA.04.1	Soporte Técnico	Mejorado
PA.04.2	Desarrollo de sistemas	Mejorado

Fuente: Sheila Natasha Banda Barragán

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

3.2.2 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento formal de cada proceso que tiene la organización en el cual se detallan los siguientes puntos:

1. Propósito.- delinea el objetivo por el cual fue creado el proceso y su sustento.
2. Alcance.- hace referencia al ámbito de aplicación del proceso.
3. Responsable del proceso.- se definirá el cargo del funcionario que liderará y será responsable del proceso.
4. Definiciones.- todos aquellos términos relacionados con el proceso que hagan falta aclarar.
5. Políticas.- Normas que regularán el proceso.
6. Indicadores.- datos que ayudan a medir objetivamente la evolución del proceso.
7. Documentos.- Escritos del proceso para cierta actividad.
8. Registros.- Documento que presenta los resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

9. Diagrama de flujo.- Representación lineal del proceso con los participantes, proveedores y clientes del proceso.

Bajo estas definiciones en el Anexo No. 6 Se encuentran los manuales de procedimientos de todos los procesos diseñados y mejorados clasificados bajo su naturaleza y con los códigos que se levantaron.

3.2.3 Comparativo del análisis de valor agregado entre procesos actuales y mejorados

El análisis de valor agregado del Sistema de Gestión por procesos diseñado se encuentra detallado bajo las actividades de operación, inspección, transporte, demora y almacenaje; distribuidas en volumen tiempo y costo, en el Anexo No. 7.

La metodología que se utilizó para realizar el comparativo y mejoramiento fue visitas de campo en las cuales se mantuvieron entrevistas con los jefes de área; además de mesas de trabajo con la alta dirección de Aneta.

Adicionalmente se realizaron entrevistas cortas con el personal que trabaja diariamente en el proceso y conoce los procedimientos que se manejan.

La comparación de los procesos iniciales y los procesos mejorados se muestra desde el gráfico No. 47 al gráfico No. 79; es importante señalar que algunos procesos fueron diseñados por lo que el análisis de valor agregado no será comparado sino sólo analizado, al ser su diseño la mejora.

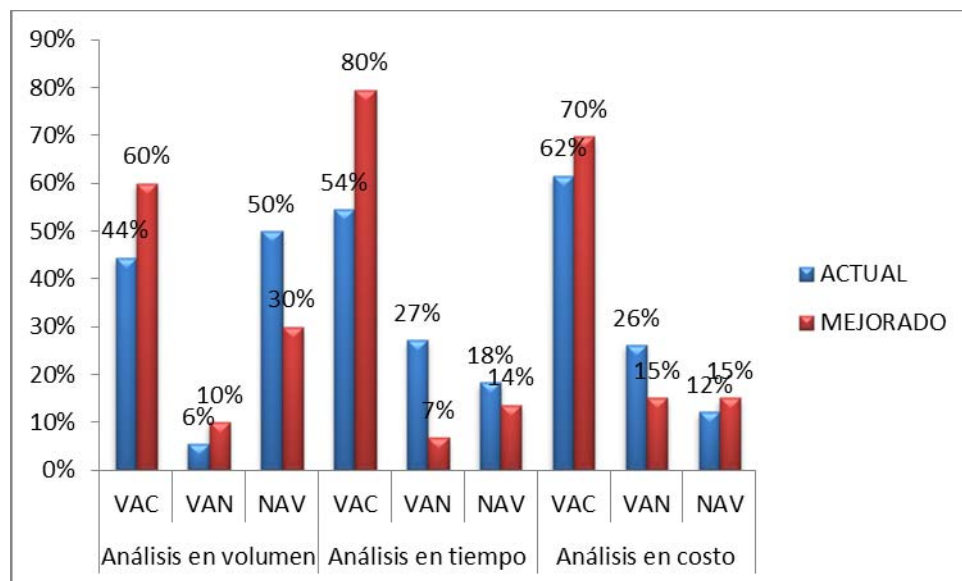
PE PROCESOS ESTRATÉGICOS

PE.01 Gestión Estratégica

PE.01.1 Planificación Estratégica y Operativa – Mejorada

Como se muestra en el gráfico No. 47 Las actividades que agregan valor en volumen tiempo y costo fueron mejoradas, esto debido a que se redujo notablemente los tiempos de espera y los transportes al ubicar estratégicamente la Directiva de Aneta y sus oficinas; además el transporte de documentos en cambios de responsabilidad fue suprimido a dos.

Gráfico No. 47



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PE.01.2 Acciones correctivas y preventivas – Diseño

El proceso de acciones correctivas y preventivas fue diseñado con el objetivo de tomar decisiones estratégicas sobre ciertas medidas preventivas y correctivas

que podamos tener a lo largo del desarrollo del plan estratégico y plan operativo; además es importante señalar que con la asignación de roles y responsabilidades cada puesto asume su tarea y evita reprocesos.

PE.01.3 Gestión de la dirección – Diseñado

El proceso de Gestión de la dirección fue diseñado para elaborar planes contingentes y nuevas estrategias a aquellas actividades que requieran control al ser parte de los planes estratégicos y operativos.

PE.02 Gestión de Calidad

PE.02.1 Control de documentos y registros – Diseñado

El proceso de control de documentos y registros fue diseñado e incluido dentro de la cadena de valor debido a que es de vital importancia el registro y archivo de todos los documentos que maneja Aneta.

Actualmente Aneta posee un Archivo físico el mismo que no posee responsable ni orden en los documentos que almacena; por lo que se decidió manejar como proceso externo.

Es importante recalcar que FileStorage otorga este servicio, al ser una empresa certificada y reconocida; Aneta confía sus archivos siendo estos documentos y registros al proceso externo.

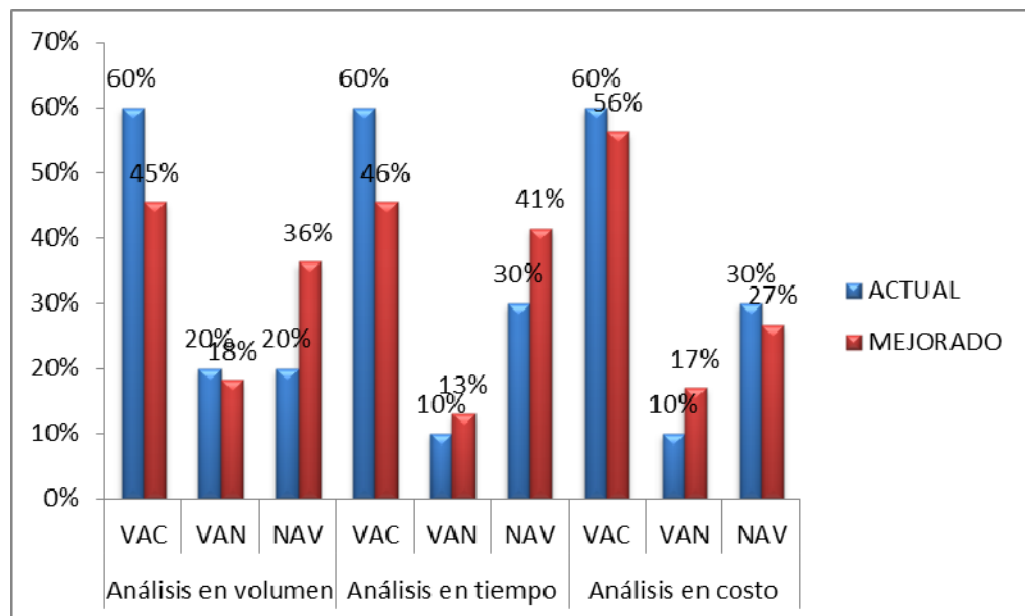
PE.02.2 Auditoría interna – Diseñado

El proceso que sigue Auditoria Interna fue diseñado por la necesidad de efectuar un control al sistema de gestión que se propone, de su cumplimiento y de las actividades que se deben realizar con el objetivo de mejorar las buenas prácticas.

PE.02.3 Comunicación organizacional – Mejorado

El mejoramiento realizado al proceso de comunicación organizacional consiste en utilizar el recurso de mejor manera, creando artes con información que se debe difundir en toda la organización a través de correos electrónicos masivos o listados dependiendo del tipo de información.

La computadora que maneja el técnico diseñador deberá ser cambiada para mejorar tiempos de respuesta.

Gráfico No. 48

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PE.02.4 Control de la gestión – Diseñado

El proceso de control de la gestión fue diseñado bajo la necesidad de un control y revisión de la funcionalidad y mejoramiento del plan estratégico y operativo que desarrolla la organización anualmente.

PM PROCESOS MISIONALES

PM.01 Seguridad Vial

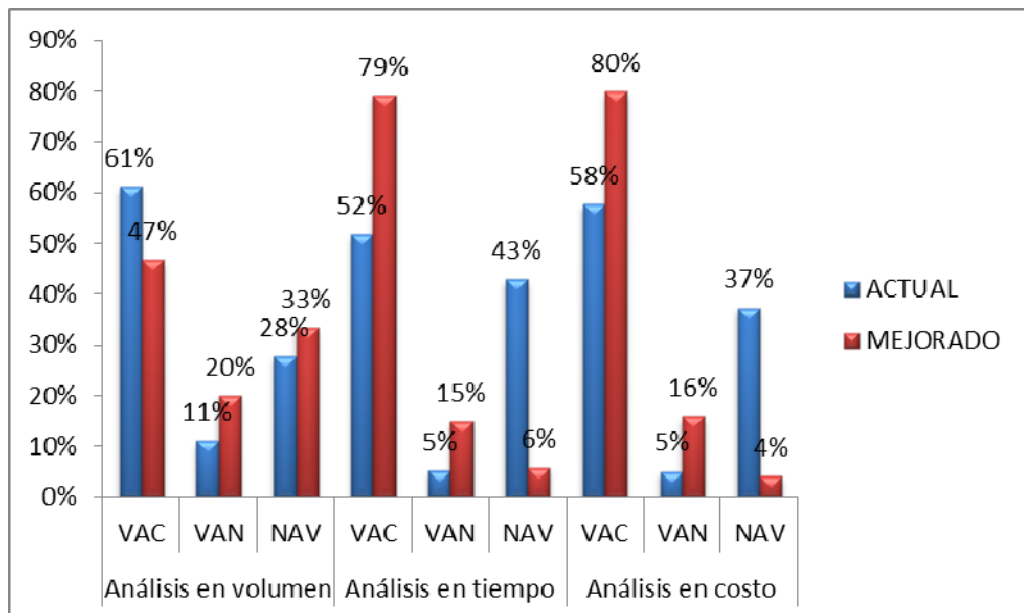
PM.01.1 Educación vial – Mejorado

El proceso levantado inicialmente combinaba educación vial y asesoría técnica; debido a la complejidad que tienen ambos procesos fueron separados.

El gráfico No. 49 Muestra el análisis de valor agregado del proceso mejorado de educación vial teniendo que las actividades que generan valor superan en volumen tiempo y costo.

La formación óptima de usuarios viales es parte fundamental de Aneta por lo que el proceso de educación vial es importante.

Gráfico No. 49



Fuente: Investigación realizada

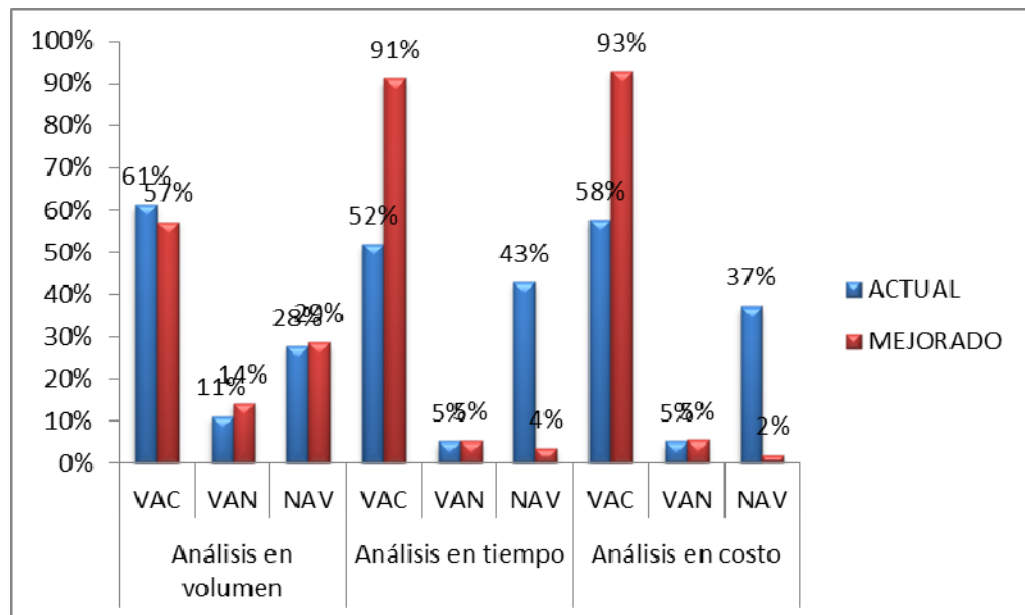
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.01.2 Asesoría técnica – Mejorada

El proceso de asesoría técnica fue separado de la educación vial, y ahora tiene detalladas las funciones y actividades que realiza el técnico en seguridad vial y de la colaboración que brinda Aneta a la Agencia Nacional de Tránsito.

El gráfico No. Puede ilustrar la mejora evidente al proceso, siendo que fueron administradas las tareas de otra manera otorgándole responsabilidades más grandes al operario.

Gráfico No. 50



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.02 Planificación y diseño

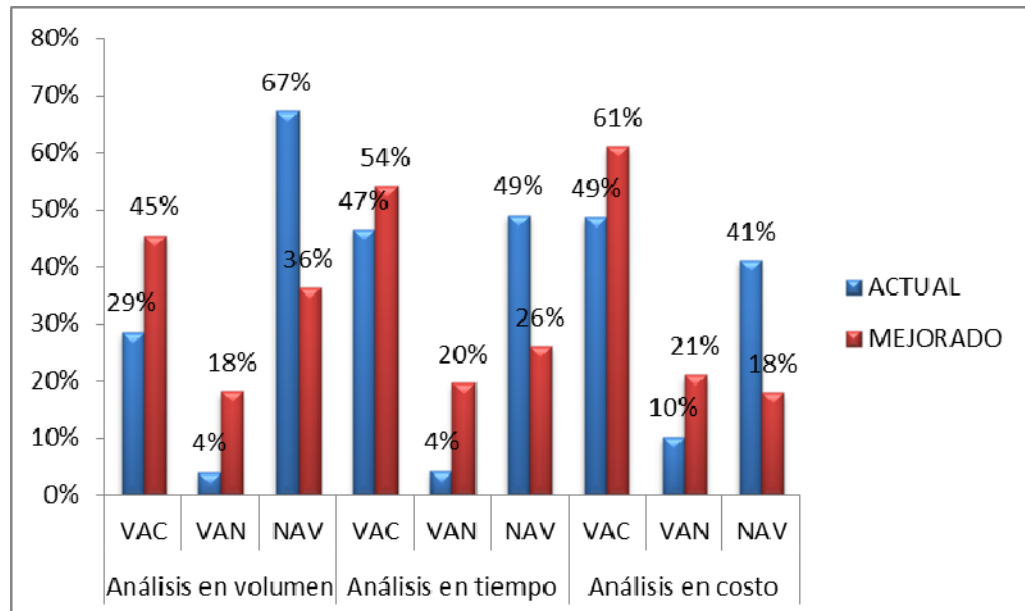
PM.02.1 Planificación de clases - Mejorado

La planificación de clases y diseño de horarios formaban un solo proceso en la etapa preliminar; pero fueron mejorados dividiéndolos.

El proceso inicialmente tenía demasiados transportes del proceso de un responsable a otro lo que conlleva a demoras en todo el proceso, razón por la cual las actividades que no generan valor representaban el 67%; en el gráfico No. 51 Podemos observar que este porcentaje bajo al 36%.

La planificación de clases es realizada en base a los datos históricos de cada sucursal y será decisión del gerente del área de escuelas de capacitación.

Gráfico No. 51



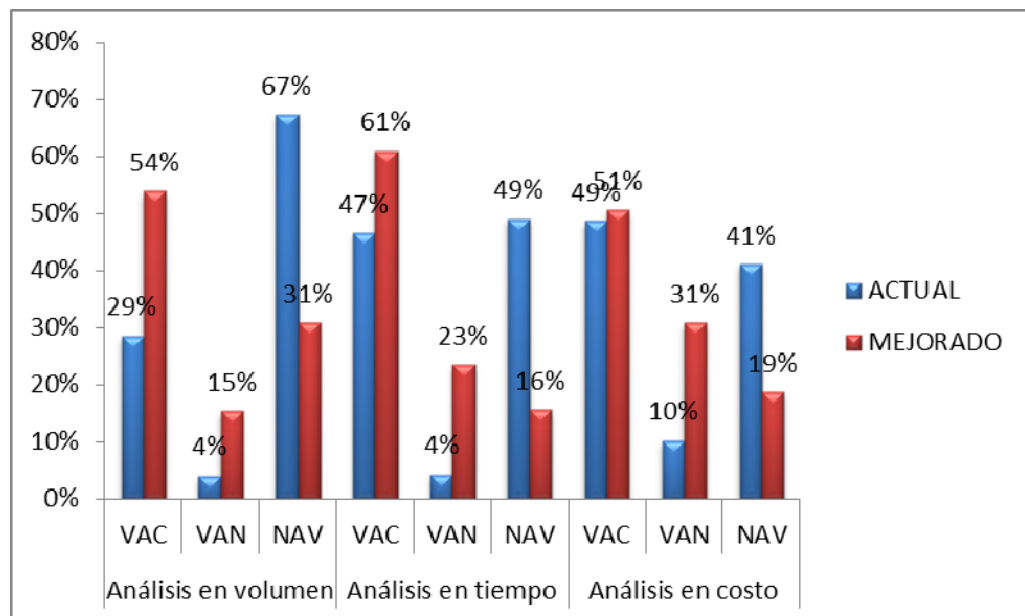
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.02.2 Diseño de horarios y clases – Mejorado

De la misma manera que el proceso antes descrito, fue separado para tener un mejor control y armonía en el proceso; el diseño de horarios y clases estará diseñado por los Jefes de área de cada sucursal a nivel nacional en base al comportamiento de año anterior y será aprobado por el Gerente de área.

Esto evita el transporte y demoras del proceso al pasar algunas veces de responsables como demuestra el gráfico No. 52

Gráfico No. 52

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

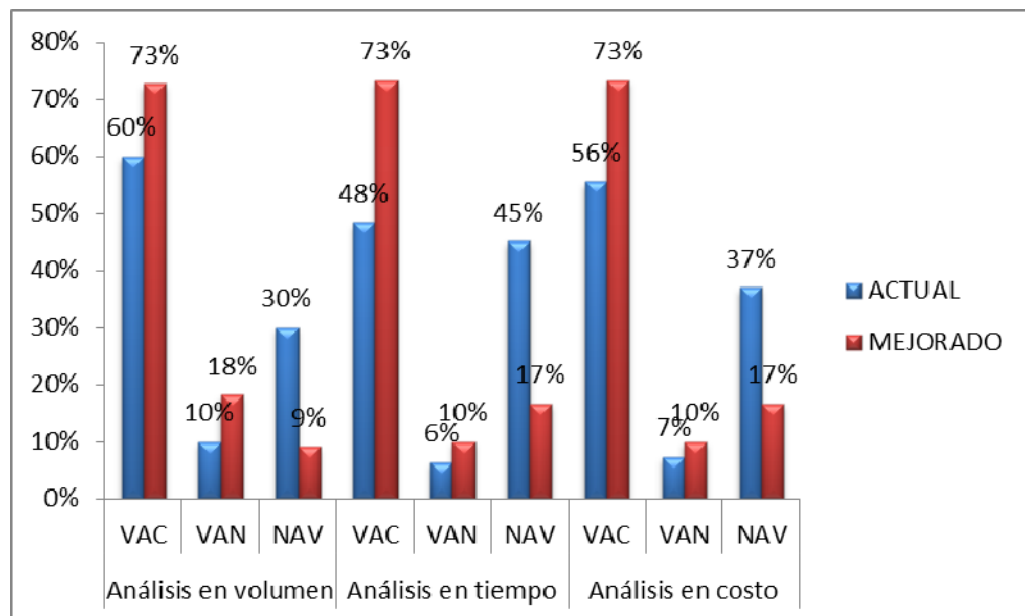
PM.03 Matriculación

PM.03.1 Inscripción – Mejorado

El proceso de inscripción fue mejorado con la sistematización del proceso en la herramienta de BPM 8.5; después de la aceptación del plan de mejora por parte de los Directivos de Aneta, se decidió sistematizar algunos procesos para mejorar en tiempo, costo y eficiencia en el proceso.

Como muestra el gráfico No. 53 Las actividades que no generan valor se redujo al 9%.

Para este diseño se realizaron cambios de fondo como la adquisición de cámaras fotográficas que tomará en promedio 4 minutos y la adquisición de equipos para digitalizar información que será de gran utilidad más adelante.

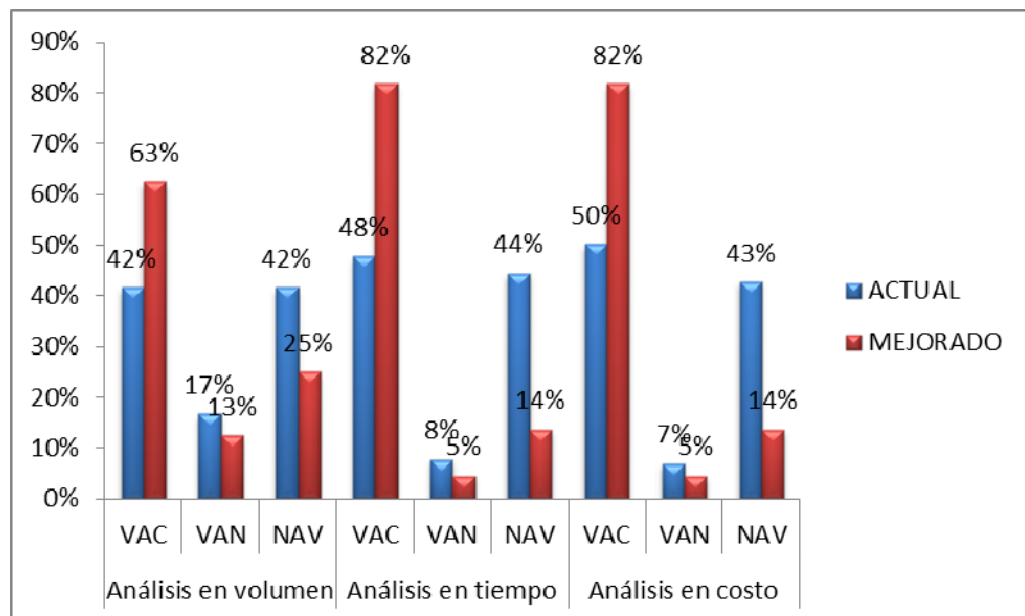
Gráfico No. 53

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.03.2 Exámenes previos – Mejorados

La implementación del BPM 8,5 sistematizando este proceso mejora notablemente en tiempo, costo y volumen de las actividades que generan valor como muestra el Gráfico No. 54, lo cual le da mayor fluidez y eficiencia al proceso y a los procesos interrelacionados.

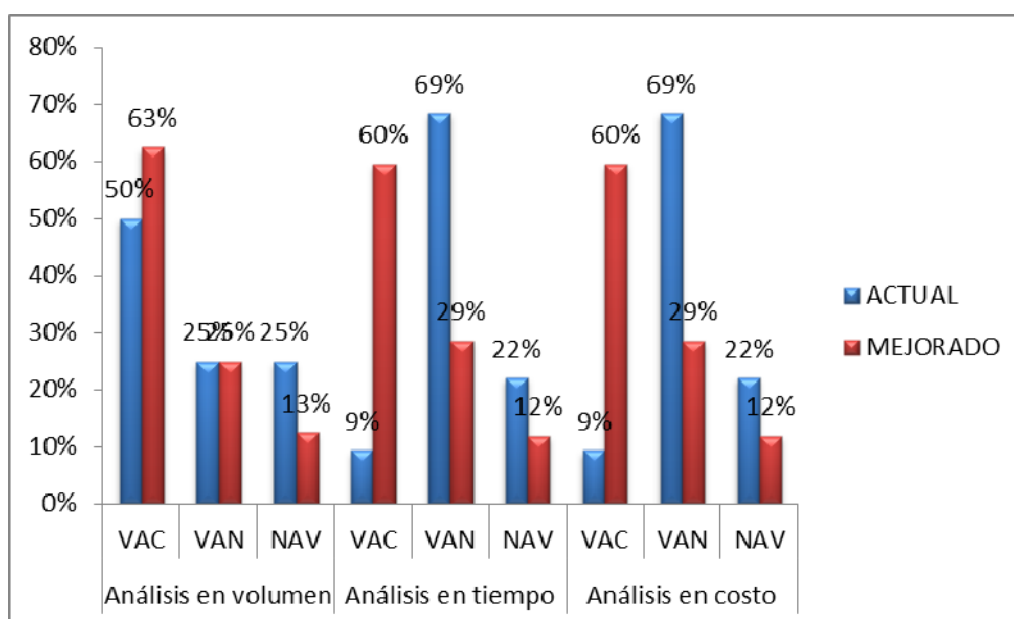
Gráfico No. 54

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.03.3 Pago de matrícula – Mejorado

Las mejoras que se realizaron al proceso de pago de matrícula tenía una actividad de revisión y cuadre de caja que llevaba mucho tiempo; bajo el esquema que se pretende implementar el BPM mejorará notablemente en el tiempo que lleva esta actividad, ya que es un proceso automático lo cual reduce el tiempo de ciclo a la mitad aproximadamente como lo muestra el gráfico No.

Gráfico No. 55

Fuente: Investigación realizada

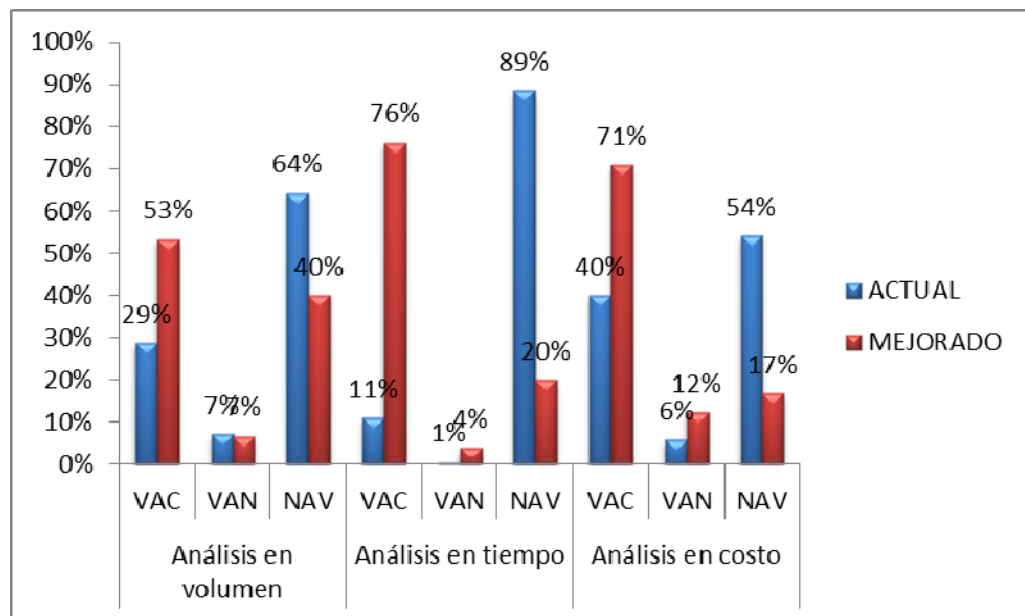
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.03.4 Compra de permisos de aprendizaje – Mejorado

En el proceso de compra de permisos de aprendizaje de igual manera esta sistematizado mediante BPM bajo el mismo NUT creado inicialmente.

La principal debilidad del proceso levantado inicialmente es el transporte y demoras del proceso siendo que una sola persona era la encargada de autorizar la compra de los permisos de aprendizaje a nivel nacional lo que demoraba el proceso y traía consecuencias inclusive con la pérdida de documentos de los alumnos.

El mejoramiento es demostrado en el gráfico No. 56 ya que la responsabilidad de autorizar la compra de permisos de aprendizaje será del jefe de área de capacitación de cada sucursal.

Gráfico No. 56

Fuente: Investigación realizada

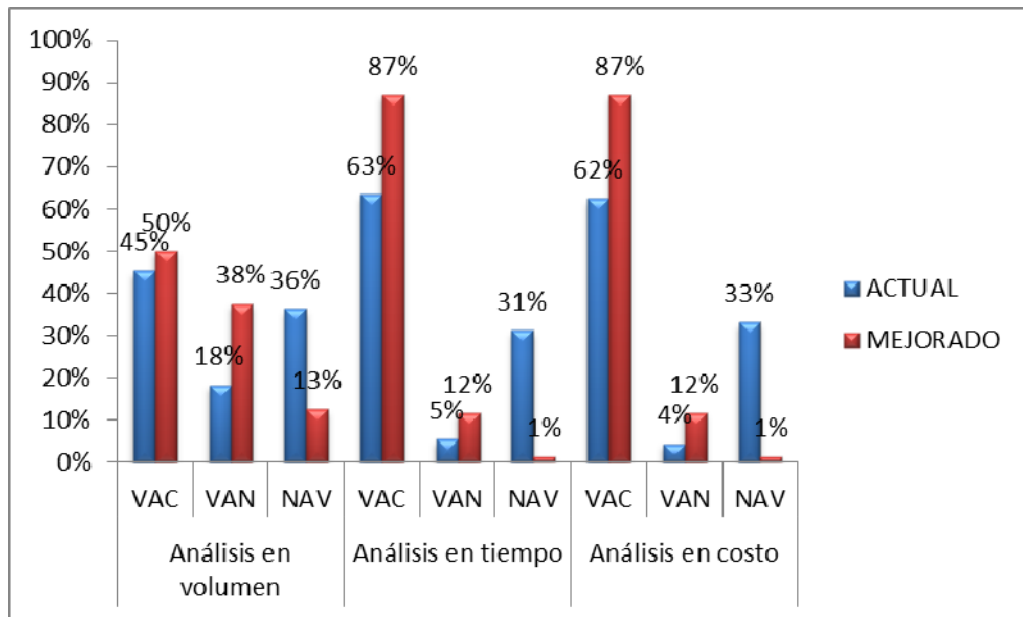
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04 Operación

PM.04.1 Clases prácticas y teóricas – Mejorado

El mejoramiento del proceso de las clases prácticas y teóricas radica en la compra de tabletas electrónicas para el registro de la asistencia, calificaciones diarias de los alumnos; además de esta manera quedarán registradas las horas extras que el instructor realice.

Además también se realizó la implementación de la herramienta del BPM en este proceso lo cual bajo el costo del proceso de 9,08 a 2,68 como muestra el gráfico No. 57

Gráfico No. 57

Fuente: Investigación realizada

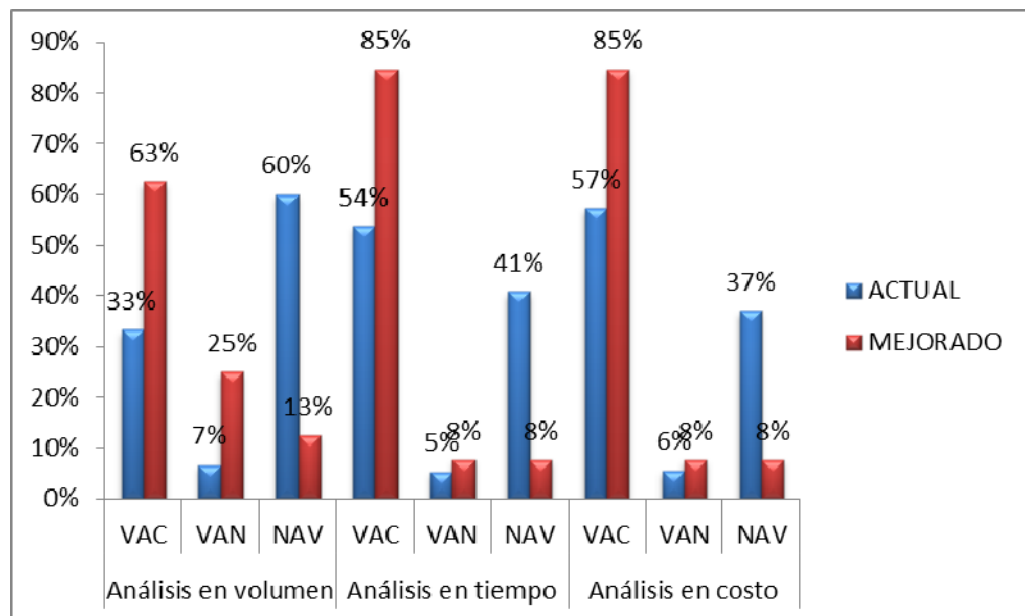
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04.2 Toma de exámenes – Mejorado

EL proceso de toma de exámenes fue asumido bajo la responsabilidad del instructor; además los exámenes están en el sistema dentro del BPM y será el encargado de verificar si el alumno debe dar el examen o si necesita recuperación de clases caso contrario el sistema no permitirá imprimir el examen.

Se incrementó la herramienta de digitalización que es móvil, es decir puede ser conectado a la tableta y automáticamente subirá el examen al sistema y al histórico del alumno.

Estas acciones han permitido demostrar una mejora en el análisis de valor agregado ilustrado en el gráfico No. 58

Gráfico No. 58

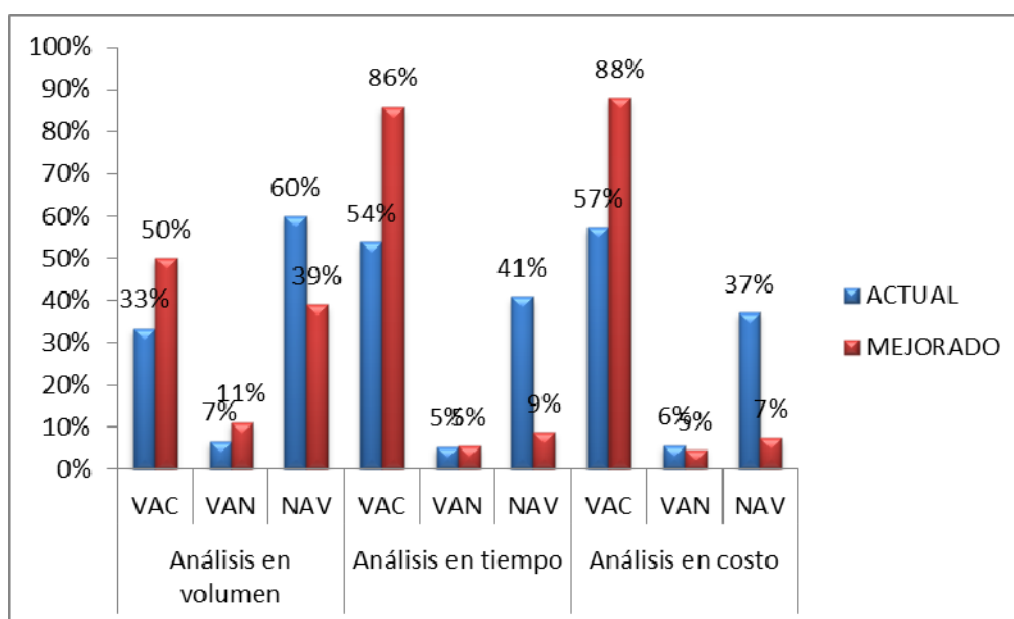
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04.3 Supletorios – Mejorado

El mejoramiento del proceso de supletorios fue separar del proceso de toma de exámenes, ya que debe autorizar la toma de supletorios el responsable del proceso; esto debido a la detección de falta de control de los exámenes supletorios en el proceso inicialmente levantado.

El mejoramiento registrado es responsabilidad en el proceso y control automatizado por BPM; en el análisis de valor agregado propuesto en el gráfico No. 59 podemos observar que la mayoría de tiempo y costo son parte de las actividades agregadoras de valor.

Gráfico No. 59

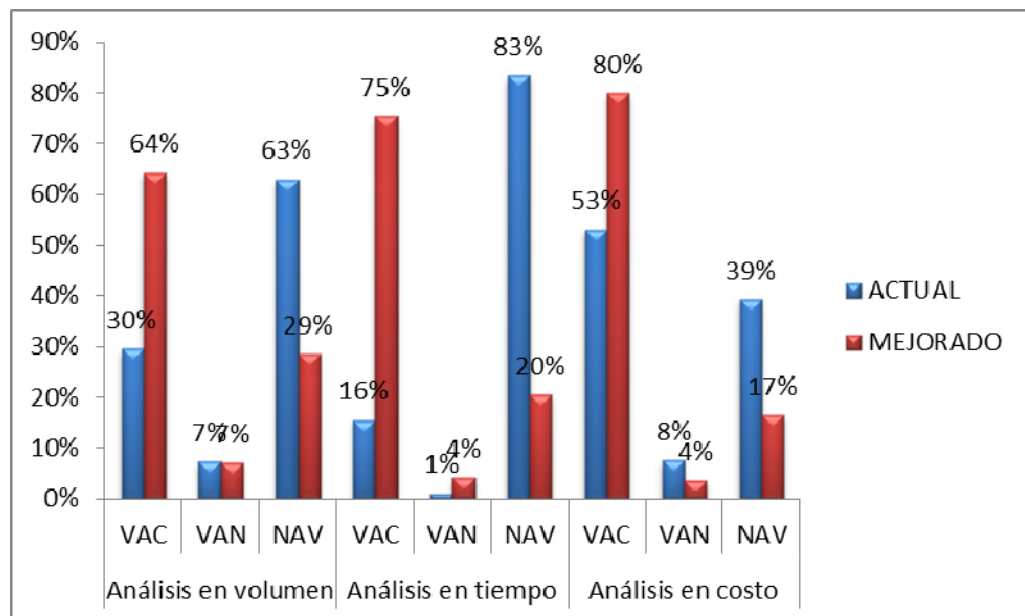
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04.4 Recuperación de clases – Mejorado

Para el proceso de recuperación de clases se subió a la página web de Aneta el formulario para evitar el transporte del proceso; además se sistematizó por BPM para alertar cuando no cumple todas las horas de clases.

La mejora realizada en tiempo volumen y costo es visible en el gráfico No. Al demostrar el tiempo usado en actividades que agregan valor es notablemente superior.

Gráfico No. 60

Fuente: Investigación realizada

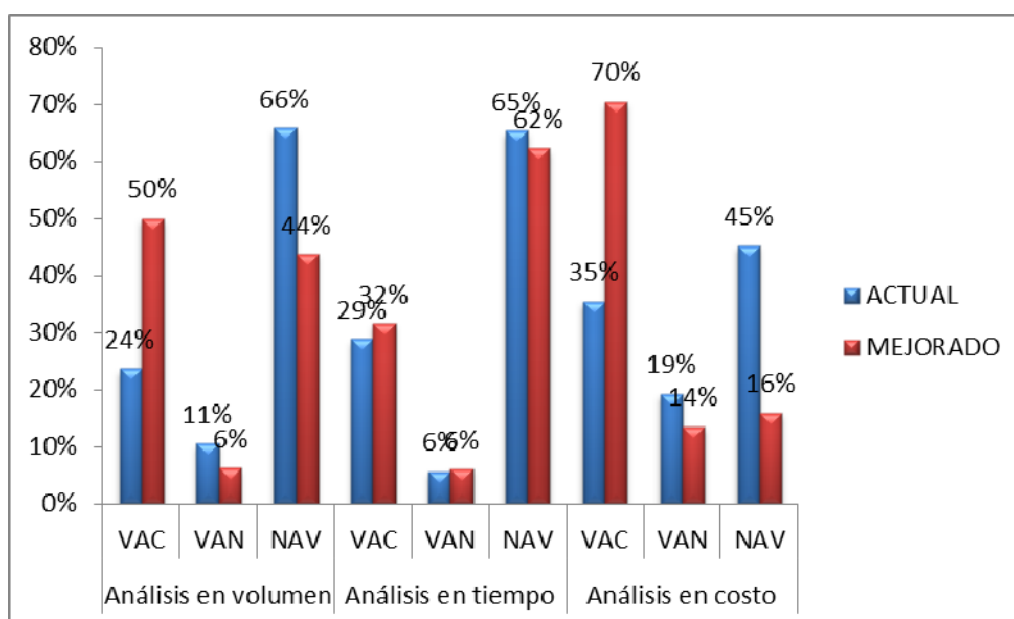
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.04.5 Emisión de títulos de conductores – Mejorado

El mejoramiento al proceso de emisión de título de conductores profesionales fue automatizado parcialmente ya que hay actividades y demoras del proceso que llevan tiempo por proveedores fuera de la organización imposibles de mitigar internamente.

Existían actividades demoradas debido a la solicitud de exportación de listas del sistema que manejaba Aneta; una vez importadas con el vínculo debía exportar de cada sucursal y cada curso lo que demoraba y hacía engorroso al proceso.

Bajo la sistematización del BPM estas actividades demoradas son suprimidas lo que se demuestra en el gráfico No. 61

Gráfico No. 61

Fuente: Investigación realizada

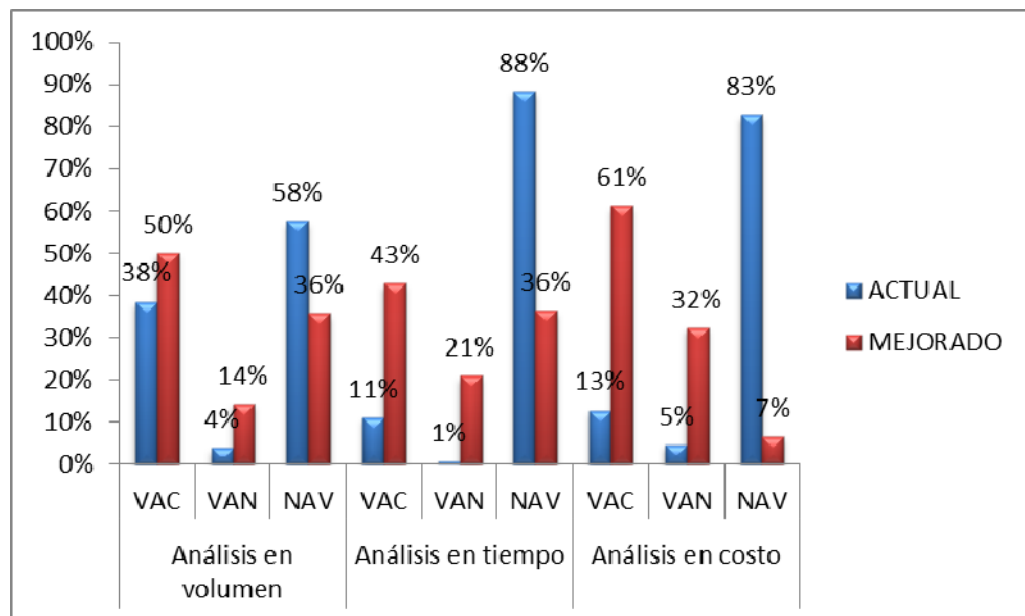
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.05 Posventa

PM.05.1 Monitoreo de la satisfacción al cliente – Mejorado

El proceso de monitoreo de la satisfacción del cliente una vez mejorado a través de una encuesta al finalizar el curso de capacitación a los alumnos muestra sus resultados en el gráfico No. 62.

Las encuestas serán impresas con el código de cada curso diseñado por la planificación de clases para evitar tener procesos manuales obsoletos. Además también se solicitó la adquisición de un equipo de digitalización para subir directamente al sistema la tabulación y las observaciones.

Gráfico No. 62

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.05.2 Gestión de reclamos – Diseñado

El proceso de reclamos fue diseñado con el objetivo de tener un control sobre los reclamos señalados por los estudiantes al finalizar el curso; darles un proceso separado y ordenado para poder satisfacer de mejor manera el servicio que brinda Aneta.

De tal manera que, dependiendo de la observación señalada por el alumno, tomar las respectivas correcciones y prevenir para una siguiente oportunidad.

PM.06 Otros servicios

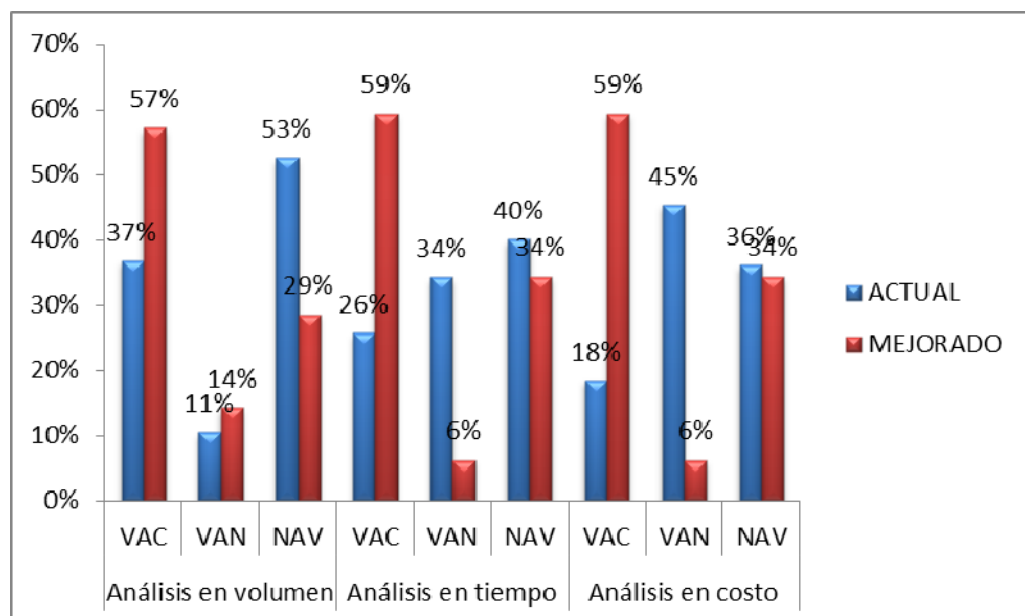
PM.06.1 Abastecimiento de servicios - Diseñado

Actualmente no existe un proceso de abastecimiento de servicios por lo que cuando escasea el producto se realiza una llamada y es cargado nuevamente; al notar esta necesidad se establecen actividades y responsables bajo un orden, y controlado con indicadores.

PM.06.2 Gestión de estación de servicios – Mejorado

A la gestión de la estación de servicios se realizaron cambios ya que separamos el abastecimiento de combustible, lo cual mejora notablemente como muestra el gráfico No. 63 El análisis de valor agregado.

Gráfico No. 63

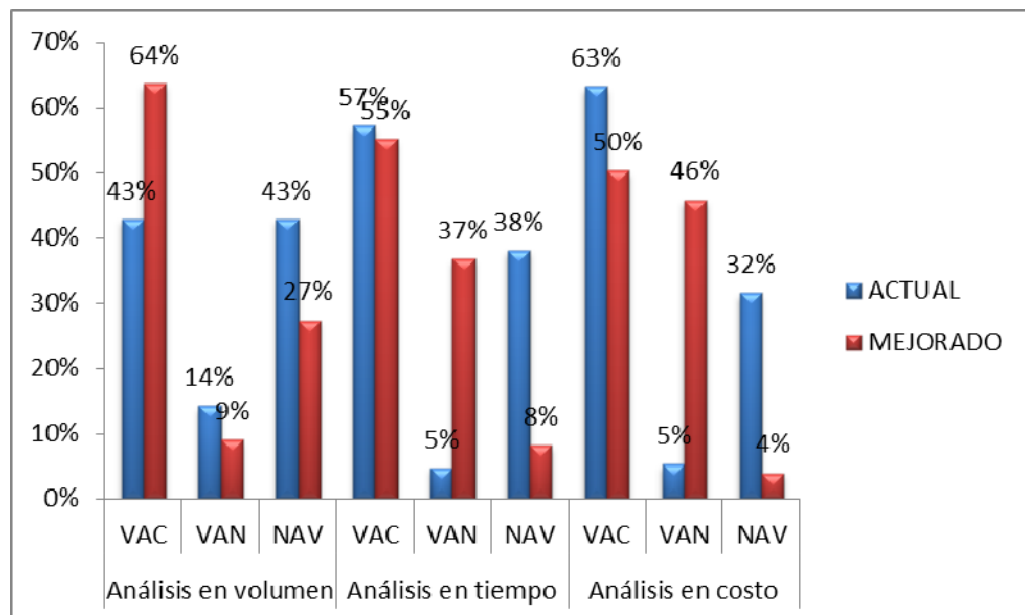


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.06.3 Gestión de turismo - Mejorado

A la gestión de turismo se realizó la mejora con la implementación de capacitación a la fuerza de ventas por parte del jefe de área, esta mejora esta demostrada en el gráfico No. 64

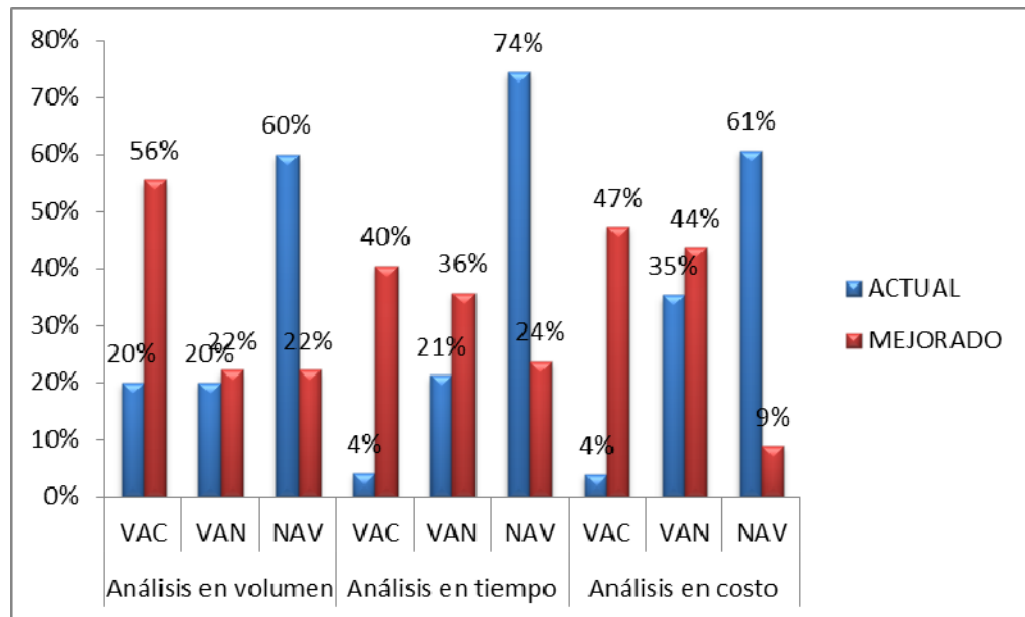
Gráfico No. 64

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.06.4 Certificación de Documentos Internacionales – Mejorado

La certificación de documentos internacionales fue mejorada de tal manera para que se incluya en la página web de Aneta el formato a ser llenado por los usuarios viales que requieran el documento internacional; además de la herramienta de digitalización de documentos para agregar en el sistema BPM 8.5 en donde por defecto queda registrado que la emisión del documento fue exitosa.

Gráfico No. 65

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

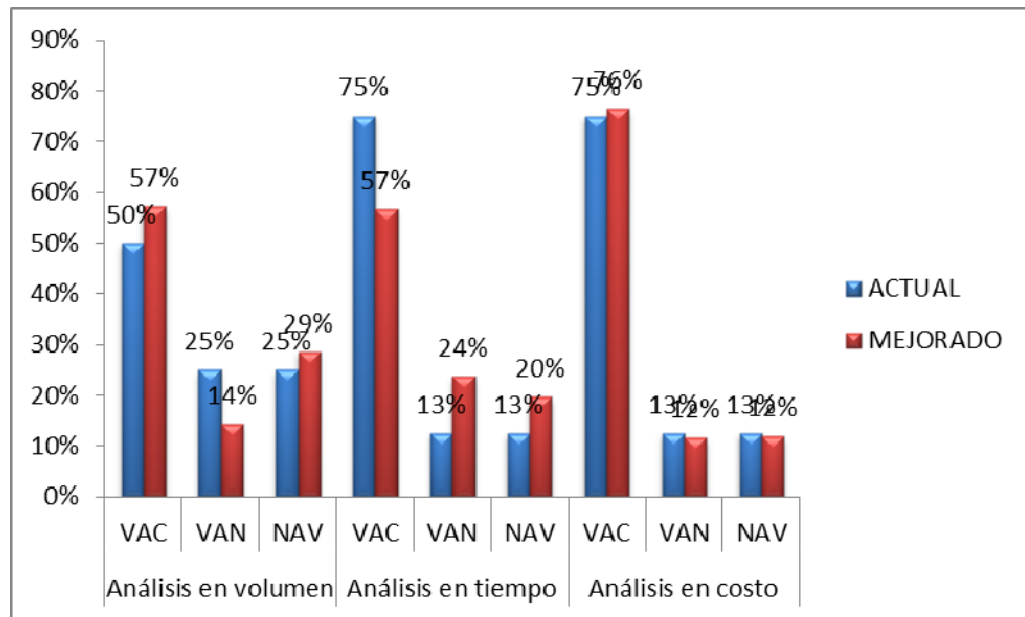
PM.07 Gestión Comercial

PM.07.1 Telemercadeo – Mejorado

El proceso de Telemercadeo en el levantamiento no era tomado en cuenta para decisiones porque solo gestionaba las ventas realizadas una encuesta de tres preguntas y los resultados no eran procesados.

En las mejoras que se propone está la planificación de las preguntas claves que colaboren con estrategias y decisiones a la organización.

Además de la capacitación al personal de call center que atiende el proceso.

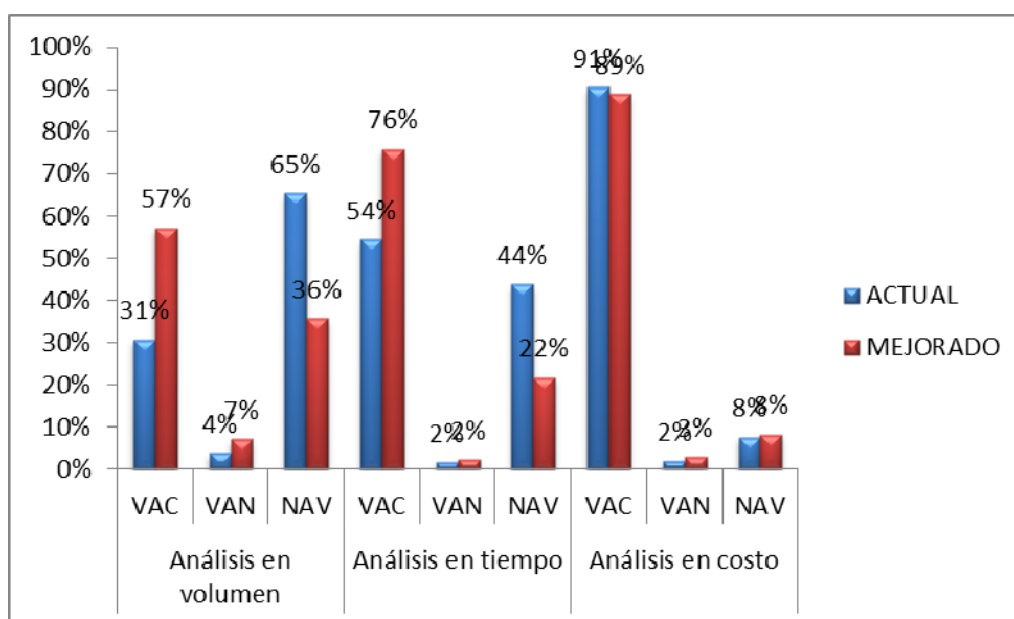
Gráfico No. 66

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PM.07.2 Gestión de Ventas – Mejorado

En el proceso de gestión de ventas las mejoras fueron diseñadas bajo el círculo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; con el objetivo de darle un control al proceso y hacer la venta de membresías más directa y personalizada.

Gráfico No. 67

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

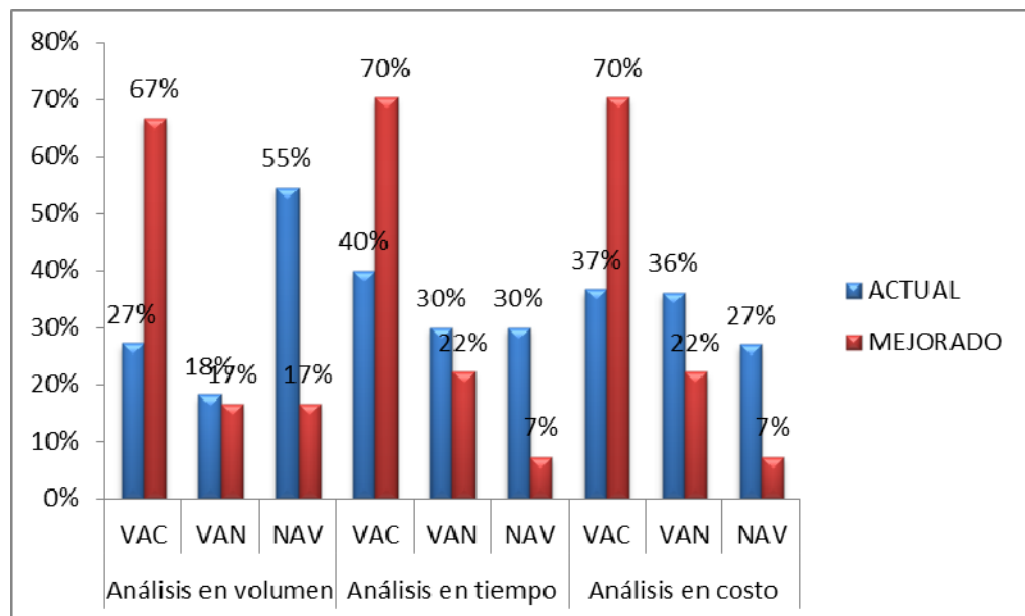
PA PROCESOS DE APOYO

PA.01 Gestión financiera

PA.01.1 Registro contable – Mejorado

En el proceso de registro contable actual existían actividades de espera y transporte de proceso; fue mejorado eliminando estas actividades y permitiendo el desarrollo normal de la contadora externa.

En el gráfico No. 68 Se puede verificar que el proceso se simplificó y sus actividades que generan valor sobresalen en volumen, tiempo y costo.

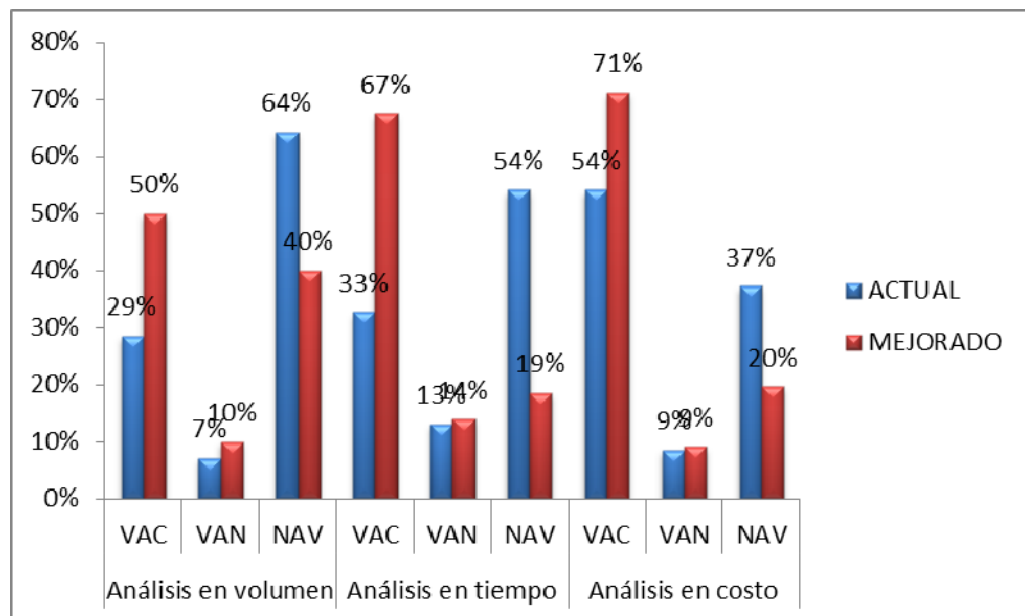
Gráfico No. 68

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.01.2 Gestión de Pagos – Mejorado

El mejoramiento realizado en la gestión de pagos fue simplificar filtros hasta el gerente del área financiera; una vez registrado y verificado el pago el gerente del área realizará la aprobación para que los pagos sean realizados efectivamente.

Gráfico No. 69

Fuente: Investigación realizada

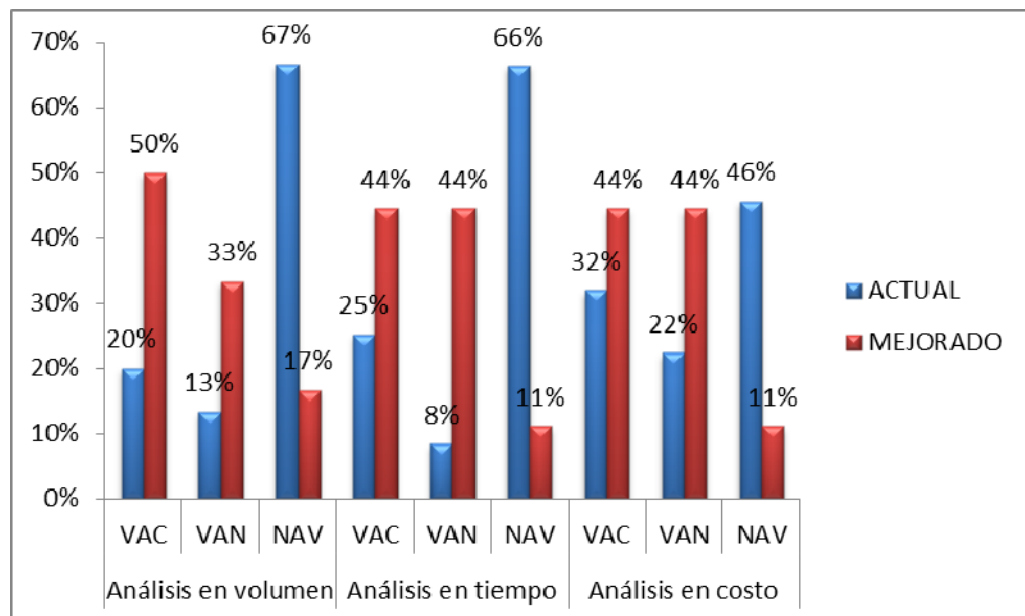
Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.01.3 Presupuesto – Diseño

El proceso de gestión de presupuesto fue creado por la necesidad de tener control y orden de las actividades importantes que requieren ser presupuestadas anualmente o semestralmente para que no existan demoras en adquisición de bienes, materiales, abastecimiento de servicios entre otros.

PA.01.4 Gestión de Seguros – Mejorado

En el gráfico No. 70 Se puede observar el mejoramiento del proceso de seguros; en el cual se ha mejorado las actividades que agregan valor así como su costo y beneficios. La solicitud se realiza en línea lo cual disminuyó el tiempo perdido en transporte y espera de procesos.

Gráfico No. 70

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.01.5 Obligaciones tributarias – Diseño

El proceso de obligaciones tributarias fue diseñado con el objetivo de mantener un control de los registros que necesiten ser declarados sea al Servicio de Rentas Internas como al Seguro Social con respecto a las obligaciones con los empleados.

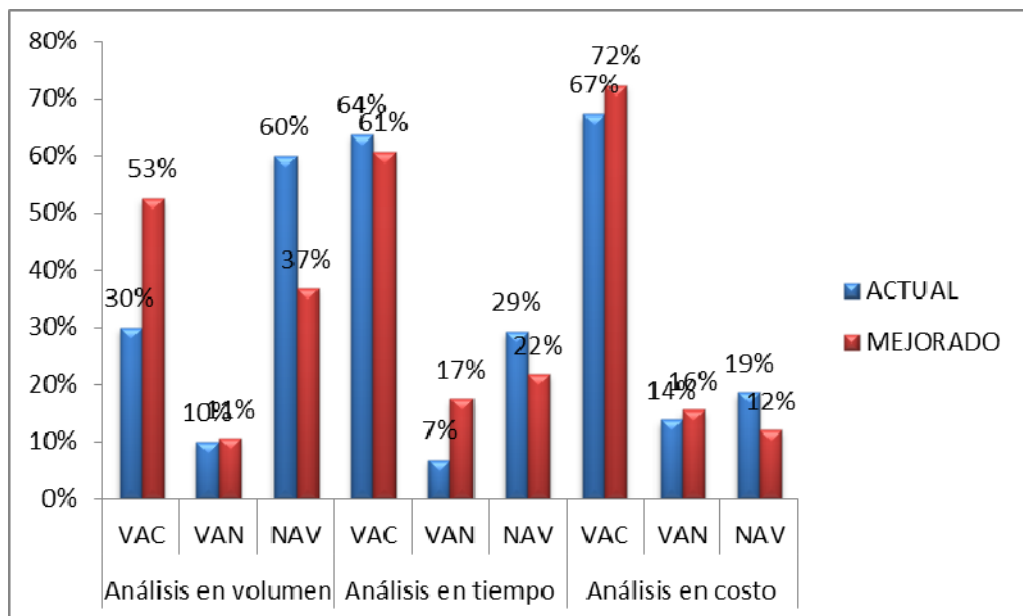
Adicionalmente cabe indicar que antes este proceso era relacionado con el registro contable y no se realizaba de forma ordenada; era una empresa externa quien se encargaba de realizar este proceso.

PA.02 Talento Humano

PA.02.1 Selección de personal – Mejorado

Dentro del proceso de selección del personal se mejoraron actividades que realizaban algunos responsables por responsables claves dentro del proceso para evitar esperas y transporte. El proceso actual era muy engorroso y hasta burocrático razón por la cual se eliminaron ciertas actividades que no generaban valor para darle un flujo más simple y eficiente.

Gráfico No. 71

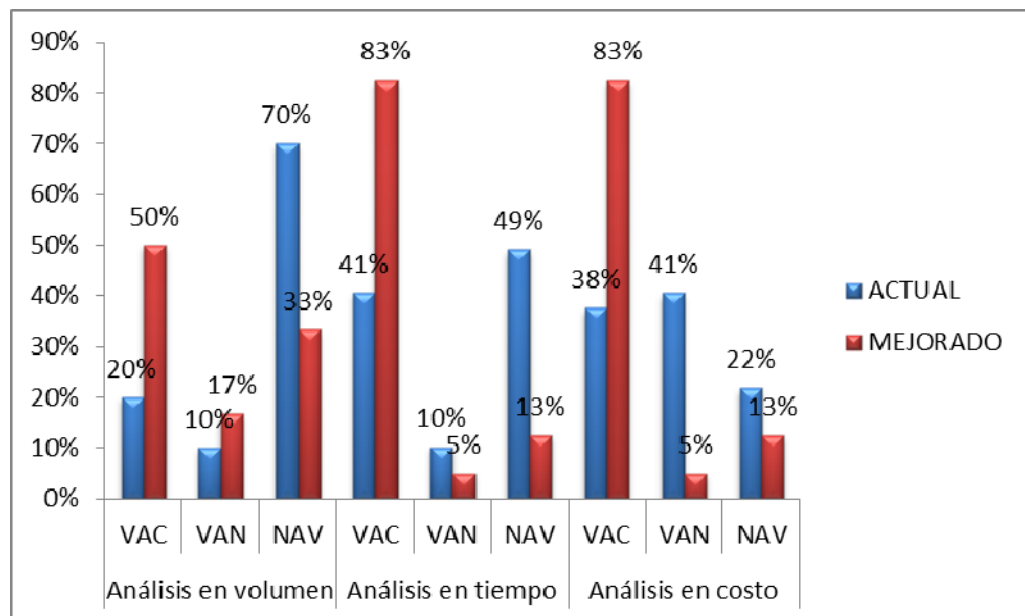


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02.2 Inducción – Mejorado

El proceso de inducción se simplificó de tal forma que se realicen solo actividades que generen valor al proceso; la mejora se ve reflejada en el análisis de valor agregado como se muestra en el gráfico No. 72

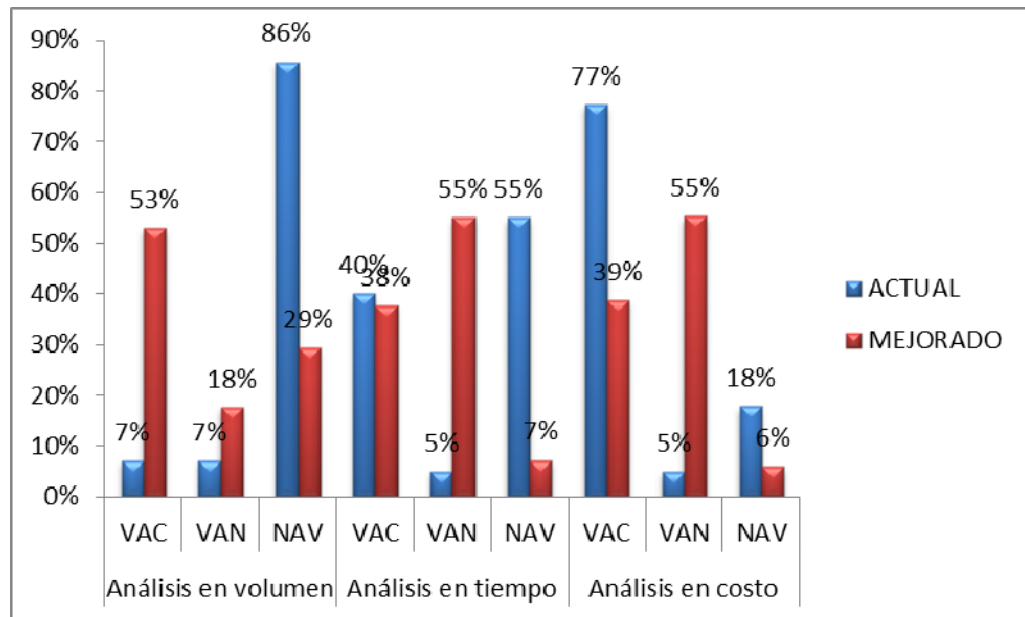
Gráfico No. 72

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02.3 Capacitación – Mejorado

El proceso de capacitación al ser un proceso importante dentro del correcto desempeño de los colaboradores en la organización tuvo mejoras e incremento de controles; el 55% del costo de las actividades de inspección se debe principalmente a la presencia de verificación de asistencia de los técnicos en las capacitaciones programadas fuera de Aneta en los salones con convenio.

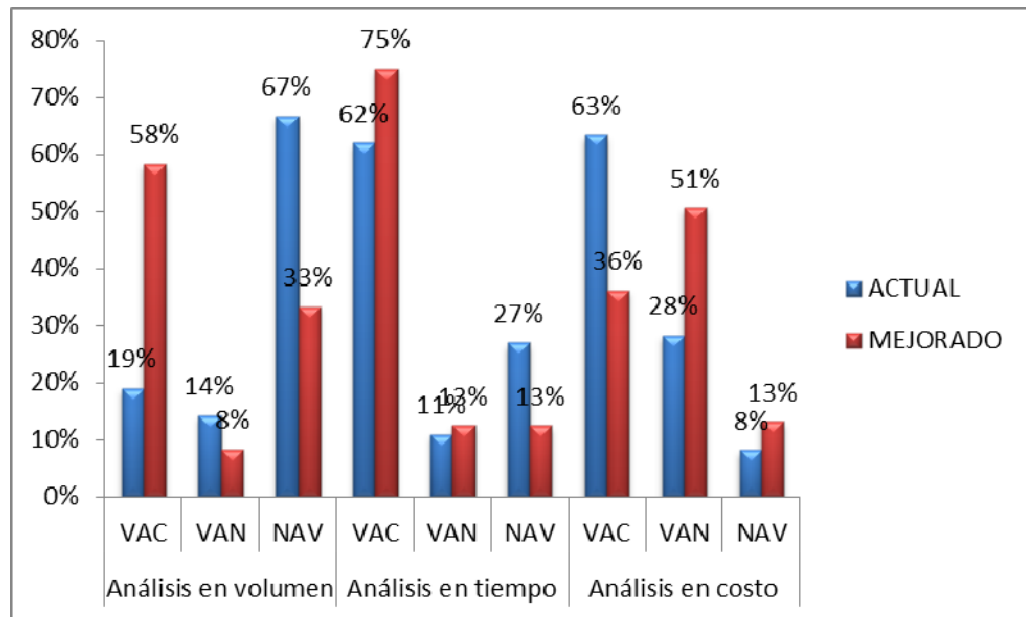
Gráfico No. 73

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02.4 Nómina – Mejorado

El proceso de nómina se ve notablemente mejorado debido a la asignación eficiente de roles y tareas para los técnicos de recursos humanos, lo cual se puede observar en el Gráfico No.

Gráfico No 74

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.02.5 Evaluación de personal – Diseñado

Aneta no poseía este proceso, razón por la cual se diseñó la evaluación de personal tomando en cuenta la consultoría de recursos humanos misma que dejará perfiles y roles por puesto de trabajo; además de implementar un pequeño sistema de evaluación al personal por objetivos de área alineados al plan estratégico y plan operativo organizacional.

En el proceso existen controles suficientes y el tiempo y costo de las actividades que generan valor son superiores ya que no existen reprocesos ni muchas pérdidas de tiempo en transporte y demora.

PA.02.6 Desvinculación del personal – Diseñado

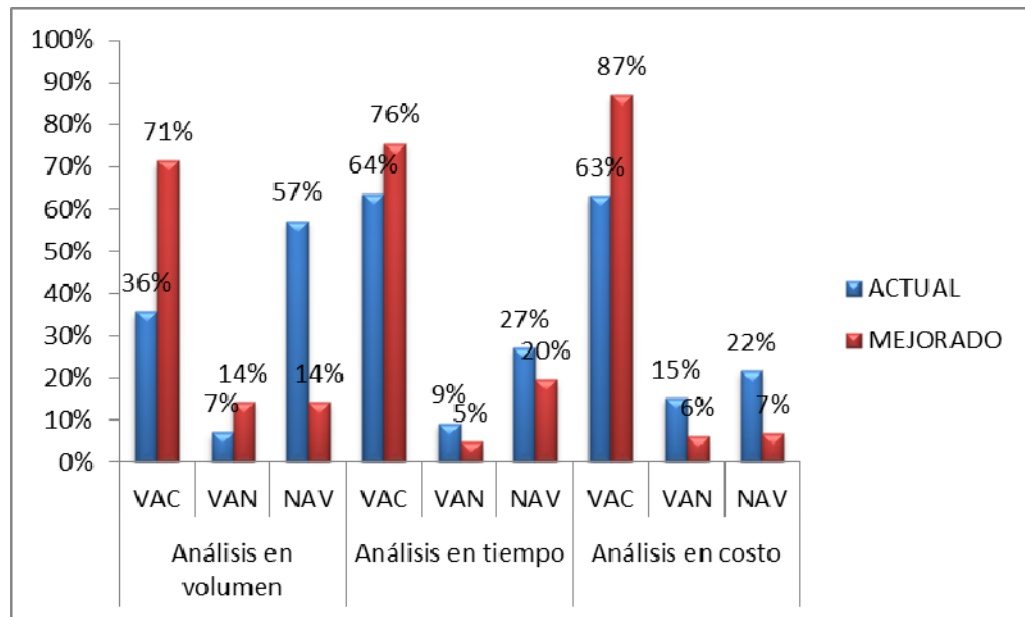
El proceso de desvinculación de personal es muy importante para cualquier empresa sobre todo para Aneta que posee gran rotación de personal en el área de instructores, fue diseñado con el objetivo de controlar los despidos o las renuncias del personal que labora a nivel nacional.

Las actividades principales que generan valor son las operaciones propias del proceso como generar actas de finiquito, subir a la página web del Ministerio de Relaciones Laborales.

PA.03 Mantenimiento General

PA.03.1 Mantenimiento preventivo – Mejorado

Las mejoras al mantenimiento fueron extensas, iniciada con la separación de los procesos en mantenimiento preventivo y correctivo. El proceso de mantenimiento preventivo fue mejorado en tiempo y administración de actividades por roles; ya que se propone como plan de mejora la compra de tabletas electrónicas que eviten el reproceso en la actividades de recepción del vehículo y paso de datos al sistema.

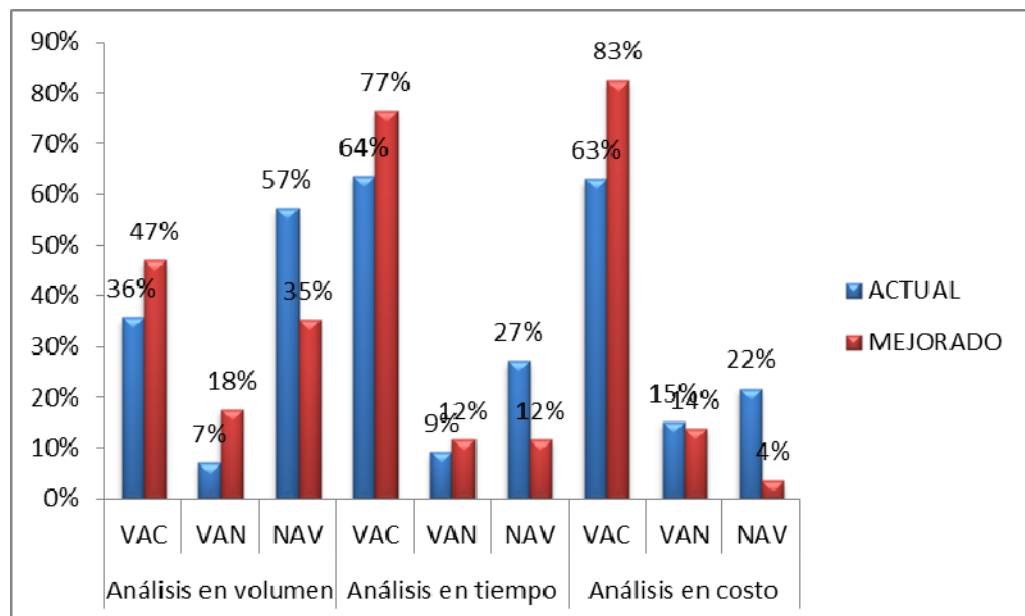
Gráfico No. 75

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.03.2 Mantenimiento correctivo – Mejorado

El mantenimiento correctivo de igual manera que el mantenimiento preventivo fue separado y tiene controles adicionales; además de contar con tabletas electrónicas que ahorran tiempo costo y no permiten que se repitan tareas que no agregan valor, lo cual se ve ilustrado en el gráfico No. 76

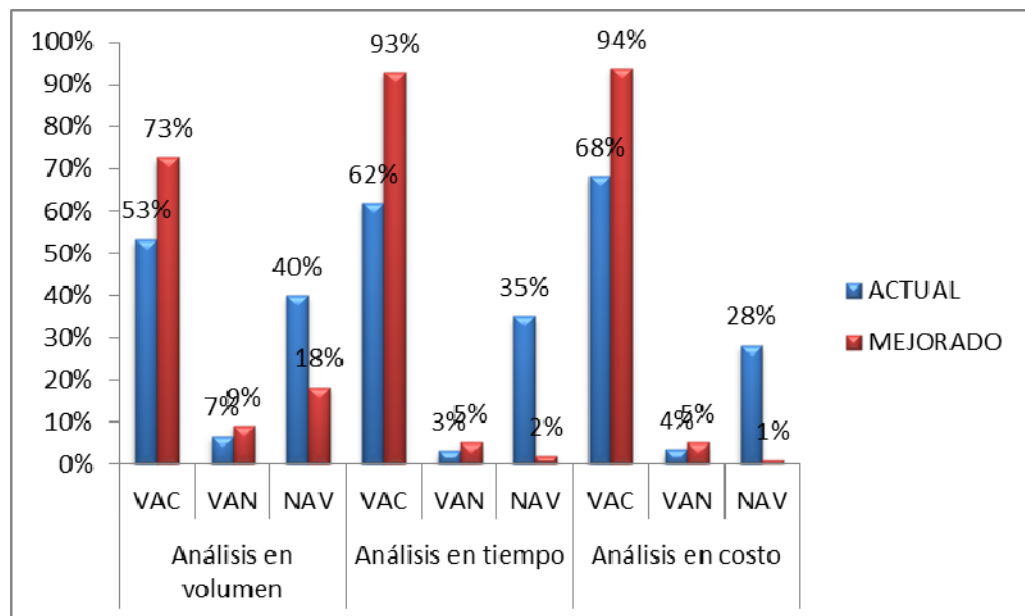
Gráfico No. 76

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.03.3 Asistencia vehicular – Mejorado

El mejoramiento a la asistencia vehicular fue mínima solo se enmarcaron las actividades dentro del ciclo PHVA además de la reducción de tareas repetitivas por la compra de tabletas electrónicas que registren en línea y en el momento adecuado la asistencia y los controles que debe tener; es así que el grafico No. 77 Puede mostrar claramente el análisis de valor agregado en sus actividades que generan valor.

Gráfico No. 77

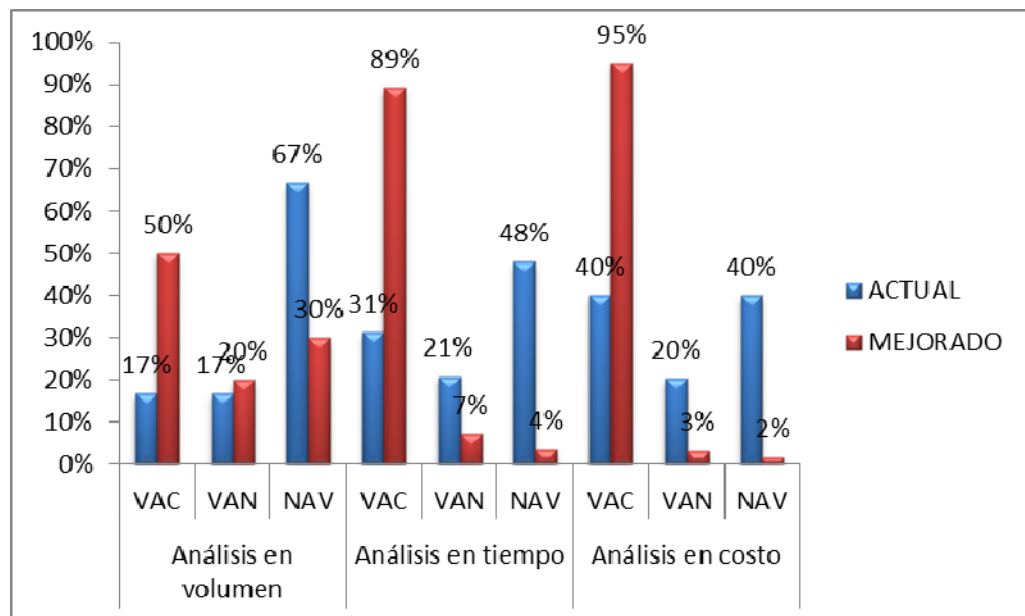
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.04 Soporte Operativo

PA.04.1 Soporte Técnico – Mejorado

El mejoramiento al soporte técnico se basó principalmente en la sistematización del proceso de atención de requerimientos de los colaboradores a diario; además de la creación de ODT para la respuesta inmediata al requerimiento.

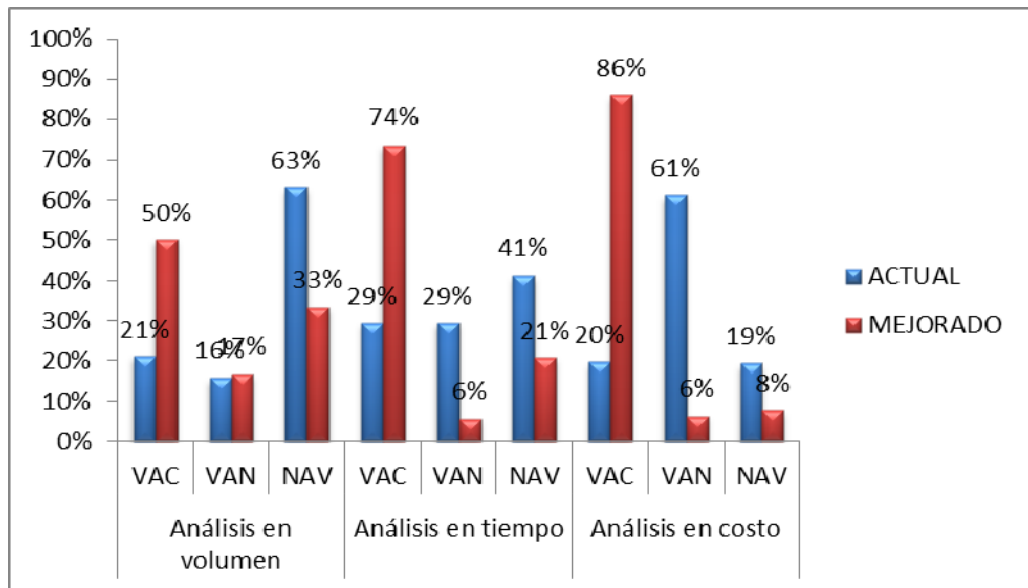
Gráfico No. 78

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

PA.04.2 Desarrollo de sistemas – Mejorado

Las mejoras en el proceso de desarrollo de sistemas está sistematizado con ODT para medir el tiempo de respuesta y su calidad de respuesta ante el requerimiento; además la responsabilidad de tareas y actividades fue reasignado para no tener pérdidas de tiempo en transporte y demoras como se indica en el gráfico No. 79

Gráfico No. 79

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

3.3 RESUMEN DEL VALOR AGREGADO

El valor agregado analizado en los gráficos No. 47 al Gráfico No. 79 indica como varía el porcentaje de las actividades que generan valor al cliente, al negocio y las que no agregan valor. Pero la diferencia de volumen, tiempo y costo se indica dividida en procesos por su naturaleza en las tablas a continuación bajo las siguientes premisas:

- El número negativo indica la disminución de actividades, de tiempo y ahorro en costo, de tal manera que confronta al proceso levantado y al proceso mejorado.
- El número positivo indica el aumento de actividades, de tiempo e incremento de costo comparando las actividades del proceso levantado y las actividades del proceso mejorado

La tabla No. 38 muestra el resumen de aumento o disminución de las actividades en volumen, tiempo y costo de los procesos estratégicos comparando el actual y el mejorado.

Se puede diferenciar que las actividades disminuyeron en 28, se disminuyó el tiempo de proceso en 99,3 horas y economizó 3.378,01 dólares.

Tabla No. 38

PROCESOS ESTRATÉGICOS	DIFERENCIA EN		
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
Planificación Estratégica y Operativa	2	14,6 horas	\$ 230,44
Auditoría interna	-15	-44,6 horas	\$ (103,35)
Gestión de la dirección	-9	-69,7 horas	\$ (3.519,72)
Comunicación organizacional	-6	00,4 horas	\$ 14,62
TOTAL	-28	-99,3 horas	\$ (3.378,01)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

En el caso del proceso de planificación estratégica, se aumentaron 2 actividades debido a la reestructuración de las tareas de la Directiva, por lo que el tiempo de ejecución del proceso se aumentó y su costo de igual manera; esto con el fin de elaborar un plan estratégico óptimo y aplicable a toda la organización, además de monitorear y preparar planes contingentes apoyándose en otros procesos estratégicos.

Se diferencia además un aumento de tiempo y costo en el proceso de comunicación organizacional; la razón es que se planteó de otra manera el enfoque de la comunicación, al tener más tareas que realizar solo fotografías y difundirlas, sino aprovechar los beneficios de este proceso y las herramientas que tiene para transmitir mensajes de alta importancia a nivel estratégico y a nivel de talento humano.

La tabla No. 39 Se puede observar la diferencia y comparación de los procesos misionales actuales y mejorados en volumen, tiempo y costo; lo cual indica que mediante los planes de mejora a implementar se disminuyen 442 horas aproximadamente y existe un ahorro de 2.130 dólares.

Cabe indicar que la educación vial y asesoría técnica; así como toma de exámenes y supletorios; y Planificación de clases y Diseño de calendarios fueron separados como procesos independientes para tener un mejor control.

Tabla No. 39

PROCESOS MISIONALES	DIFERENCIA EN VOLUMEN	DIFERENCIA EN TIEMPO	DIFERENCIA EN COSTO
Educación vial	-3	-125,5 horas	\$ (954,96)
Asesoría técnica	-4	-22,0 horas	\$ (168,74)
Documentos Internacionales	-1	-00,9 horas	\$ (0,61)
Planificación de clases	-38	-42,6 horas	\$ (256,05)
Diseño de calendarios, horarios y cursos	-36	-45,1 horas	\$ (633,18)
Inscripción	0	12,8 horas	\$ 131,45
Exámenes previos	-5	-00,6 horas	\$ (1,27)
Pago de matrícula	0	-00,7 horas	\$ (1,73)
Compra de permisos de aprendizaje	-12	-43,0 horas	\$ (20,75)
Clases prácticas y teóricas	-3	-02,4 horas	\$ (6,40)
Toma de exámenes	-7	-04,0 horas	\$ (7,22)
Supletorios	3	-03,2 horas	\$ (4,20)
Recuperación de clases	-13	-12,5 horas	\$ (4,78)
Emisión de títulos de conductores	-22	-34,1 horas	\$ (13,44)
Monitoreo de la satisfacción al cliente	-12	-118,8 horas	\$ (194,24)
Tele Mercadeo	3	-05,9 horas	\$ (6,93)
Ventas Membresías	-12	-15,4 horas	\$ (150,60)
Gestión de Turismo	4	02,3 horas	\$ 23,94
TOTAL	-158	-461,4 horas	\$ (2.269,71)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

En el proceso de inscripción se puede notar claramente el aumento de tiempo y costo; esto se le atribuye a que se tiempo en actividades en el punto de contacto con el cliente como toma de fotografía al alumno inscrito, además de digitalizar documentos e indexar al NUT los documentos de cada alumno. Pero esto ayudará a que en las siguientes etapas y procesos no existan mudas ni reproceso en actividades manuales.

Dentro del proceso de telemercadeo y gestión de turismo las actividades aumentaron con el fin de seguir con el ciclo PHVA por lo que el tiempo pudo haber sido afectado así como el costo.

En la tabla No. 40 se muestra el balance del volumen tiempo y costo de los procesos de apoyo con respecto a las mejoras propuestas en los procesos y planes de mejora en general.

Tabla No. 40

PROCESOS DE APOYO	DIFERENCIA EN VOLUMEN	DIFERENCIA EN TIEMPO	DIFERENCIA EN COSTO
Registro contable	-5	-13,3 horas	\$ (41,51)
Gestión de Pagos	-4	-00,2 horas	\$ (0,26)
Gestión de Seguros	-9	-19,3 horas	\$ (14,12)
Selección de personal	-11	-35,1 horas	\$ (34,90)
Inducción	-14	01,8 horas	\$ (15,82)
Capacitación	3	-02,8 horas	\$ (29,14)
Nómina	-9	-11,4 horas	\$ 178,87
Mantenimiento Preventivo	-14	-06,8 horas	\$ (17,07)
Mantenimiento Correctivo	-11	-05,1 horas	\$ (13,13)
Estación de servicios	-12	-04,6 horas	\$ (29,42)
Asistencia vehicular	-4	-01,0 horas	\$ (1,33)
Soporte Técnico	-2	-07,2 horas	\$ (51,82)
Desarrollo de sistemas	-7	-14,7 horas	\$ (439,47)
TOTAL	-99	-119,6 horas	\$ (509,12)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

En el proceso de capacitación se aumentaron 3 actividades para realizar una planificación y un control que no se realizaba anteriormente, pero al reducir tiempo y costo en otras actividades, no se aumenta en el proceso en general ni tiempo ni costo, inclusive se ve una disminución notable.

4 INDICADORES

4.1 TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN

4.1.1 ¿Qué es un Indicador de Gestión?

Según Valda Juan Carlos (2012), se entiende por indicador de gestión a un instrumento o mecanismo que se encarga de evaluar el desempeño de una organización con el fin de verificar el logro o cumplimiento de los objetivos para garantizar eficiencia dentro del proceso de la misma.

Este indicador es importante para controlar cada proceso y conocer la eficiencia de la empresa, contribuyendo para la toma de decisiones acertadas principalmente identificando lo que está ocurriendo en esos puntos más débiles para no perder la dirección de productividad.

Además con los indicadores de gestión se puede re direccionar el plan a seguir para el desarrollo estratégico correcto y establecer una relación entre productividad – rentabilidad, proponiendo diferentes variables para introducir cambios y mejoras con respecto a los resultados que se toman del estudio del mismo.

Según Pérez Jaramillo Carlos Mario (2012), los beneficios de los indicadores de gestión que pueden aportar a una empresa, son:

Satisfacción del cliente.

Es una prioridad para una empresa marca la pauta del rendimiento, conociendo la bienestar del cliente.

Monitoreo del proceso

Sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo de cada desarrollo del proceso las cuales se detectan mediante la medición.

Benchmarking

Es parte de un proceso sistemático que se encarga de evaluar comparativamente los procesos dentro de la empresa.

Gerencia del cambio

Permite conocer el aporte de las personas en relación con las metas organizacionales y obtener los resultados que afirmen que van por el camino correcto.

Según Pérez José Antonio (2010) existen tipos de indicadores como:

Eficiencia es aquel que identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos, mientras que la eficacia es aquella que se encarga del nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos.

4.1.2 Que es un Tablero de Control

Tablero de Control es aquella herramienta que tiene como objetivo diagnosticar la situación de la empresa, dependiendo de los indicadores de seguimiento para obtener un mayor conocimiento mediante el diagnóstico y monitoreo permanente de los indicadores con lo cual se logra mantener el control y tomar decisiones.

Esta actividad se acompaña con tecnologías informáticas y nace como un método adicional para organizar y configurar la información, cuando carece de una metodología, con el fin de evitar la simple intuición y conocimiento a ciegas de las personas.

Este método es utilizado cuando existe exceso de información, es decir hay muchos datos difíciles de manipularlos manualmente mientras que con el tablero se puede tener una idea general con tan solo una revisión. También un tablero da mayor credibilidad y calidad cuando los indicadores no puedan

cubrir las expectativas deseadas. Permite además la visión integral de la empresa y además por procesos para generar una estructura más funcional.

Según Marketwise (2007), los beneficios de contar con un Tablero de Control:

- Ayuda a que su empresa se concentre en lo que produce
- Integra las diferentes áreas
- Hace operacional la estrategia de su empresa
- Permite desglosar los objetivos
- Da una visión completa de la empresa

4.1.3 Medición de Gestión

Según Carolina Obregón Sánchez, Periodista Revista M-M (2009), los Indicadores de Gestión Empresarial, permiten medir, conocer y analizar los resultados de esta labor, convirtiéndose en el mecanismo más eficaz y menos costoso para saber hacia dónde va una empresa.

Según José Antonio Pérez (2010), se debe medir ciertos elementos para poder gestionar:

Eficiencia: es la relación entre cantidad producida y recursos consumidos, el cual depende de la persona y su competencia, compromiso e interés.

Eficacia: es el nivel de cumplimiento de los objetivos del proceso, la eficacia hace referencia a la planificación ordenada de las actividades y la eliminación de procesos sin valor.

Flexibilidad: es la capacidad de adaptación a diferentes medios u operaciones que obedezcan a una buena calidad deseada tanto por la empresa como por los clientes, en la cual se añade un valor positivo.

Competitividad: es la capacidad de mejora que se pretende incrementar de manera progresiva con el fin de mejorar el desempeño.

La medición del comportamiento del sistema de gestión, se puede realizar en algunos puntos de vista como por ejemplo la medición de la satisfacción del cliente, en donde se percibe la opinión del cliente con respecto a si se han cumplido todos sus requerimientos y expectativas.

Para dicha medición se debe tomar en cuenta el número de quejas que se ha recibido de los clientes, pero si el caso es que no se recibe ninguna, tampoco quiere decir que existe un alto nivel de satisfacción; esta información se la puede medir mediante encuestas o quejas con las cuales se puede dar seguimiento para las acciones a tomar.

Otro punto importante es la medición de la auditoría interna que se la realiza periódicamente mediante un proceso documentado obteniendo así los resultados para posterior a esto valorarlos con el objetivo de definir en que porcentaje se está cumpliendo con la planificación de la auditoría.

Se procede al seguimiento y medición de procesos en el cual se desarrolla y se da seguimiento a cada proceso para que se pueda generar datos que son medibles con el fin de organizar las actividades de cada área, ya que cada proceso debe tener un objetivo el cual produce un procedimiento que al momento de medirlo se lo puede cuantificar y evaluar periódicamente.

4.2 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SISTEMA

4.2.1 Indicadores de cada proceso

Los indicadores de cada proceso fueron levantados bajo la metodología inductiva y entrevistas con los responsables de procesos y sus colaboradores. Es indispensable indicar que los indicadores de cada proceso llevan la denominación de Eficiencia y Eficacia de cada proceso, esto para medir al proceso implementado bajo las políticas señaladas

En el Anexo No. 8 se encuentra el listado de los procesos divididos por su naturaleza, y con el indicador o indicadores correspondientes, teniendo además el tipo de indicador que se analizará.

4.2.2 Diseño de indicadores por proceso

En el Anexo No. 9 se muestra la evaluación de los indicadores localizados en cada proceso; en donde fueron evaluados de la siguiente manera:

- Por el impacto que tienen en la organización en donde 3 es impacto alto y 1 es poco impacto.
- Por la satisfacción al cliente, siendo 3 de mucha satisfacción y 1 de poca satisfacción.
- Y por su frecuencia de uso, en donde 3 es muy frecuente y 1 es poco frecuente.

La forma de priorización de indicadores corresponde a la siguiente fórmula:

$$\text{TOTAL} = \text{IO} * \text{SC} + \text{F}$$

En donde:

IO es el impacto que tiene en la organización.

SC es la satisfacción al cliente, y

F es la frecuencia de uso.

4.2.3 Priorización de indicadores

La tabla No. 41 ilustra a los indicadores priorizados anteriormente siendo estos los más influyentes en la frecuencia de uso, impacto en la organización e impacto del cliente.

Tabla No. 41

Código de proceso	Proceso	Indicador	Forma de cálculo
PE.01.2	Acciones correctivas y preventivas	Cumplimiento de medidas implementadas	Estrategias cumplidas / Estrategias propuestas * 100
PM.01.1	Educación vial	Satisfacción del usuario de educación vial	Encuesta de satisfacción de educación vial
PM.03.1	Inscripción	Tiempo de transacción en el proceso de inscripción	Tiempo promedio de transacción
PM.03.4	Compra de permisos de aprendizaje	Tiempo promedio de transacción de compra de permisos de aprendizaje	Tiempo promedio de gestión
PM.04.2	Toma de exámenes	Tiempo promedio de revisión de exámenes y registro	Tiempo promedio de revisión
PM.05.1	Monitoreo de satisfacción al cliente	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción al alumno
PM.05.1	Monitoreo de satisfacción al cliente	Alumnos encuestados	Alumnos encuestados / Total de alumnos * 100
PM.05.2	Gestión de reclamos	Satisfacción del alumno reclamante	Reclamante satisfecho / total de reclamantes * 100
PA.01.2	Gestión de pagos	Cumplimiento de gestión de pagos	Pagos procesados / Pagos solicitados * 100
PA.02.1	Selección de personal	Satisfacción del cliente interno	Encuesta de satisfacción interna
PA.02.3	Capacitación	Gestión de capacitación	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas * 100
PA.02.3	Capacitación	Satisfacción del empleado capacitado	Encuesta de satisfacción del capacitado
PA.02.5	Evaluación del personal	Gestión de la evaluación de personal	Empleados evaluados / Total de Empleados * 100
PA.03.1	Mantenimiento preventivo	Tiempo de gestión del mantenimiento preventivo	Tiempo promedio de gestión de mantenimiento
PA.03.1	Mantenimiento preventivo	Porcentaje de vehículos atendidos como mantenimiento preventivo	Vehículos atendidos / total de Vehículos * 100
PA.04.1	Soporte técnico	Tiempo de gestión de soporte	Tiempo promedio de respuesta al soporte

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Sheila Natasha Banda Barragán

5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

5.1.1 Propuesta de implementación de los planes de mejora.

Una vez realizadas las propuestas de mejora para la organización es necesario describir los planes de mejora que son necesarios para poder implementar el sistema de gestión por procesos.

A continuación se detallan las debilidades principales de Aneta

- Aneta realiza muchos procesos manuales.
- La organización no maneja archivos físicos ni digitales.
- No existe una correcta división de cargas de trabajo y responsabilidades por perfiles.
- Manejo de información de forma manual en muchos procesos.
- Existen equipo de computación obsoletos en toda la organización que no permiten trabajar de manera eficiente en muchos procesos.

- El taller con el que cuenta ANETA matriz no tiene la capacidad operativa que necesita para los autos que atiende a diario.
- Los departamentos administrativos que se interrelacionan en algunos procesos definidos no se encuentran físicamente cerca.
- Aneta no cuenta con procesos de digitalización, necesarios para implementar sistematización de procesos.
- En el proceso de emisión de títulos de conductores no profesionales, se realiza un pegue de fotografías de alumnos manual por cada alumno.
- Existen formatos de cartas básicas que los alumnos deben completar para seguir con procesos regulados por la Agencia Nacional de Tránsito que obligan al alumno a acercarse a las oficinas de Aneta y solicitar estos formularios para después ir nuevamente con los formularios llenos para tramitar.

Los planes de mejora para contrarrestar el efecto negativo en la eficiencia de los procesos son:

- Implementación de BPM de IBM versión 8.5.
- Contratación de un proveedor externo que maneje archivos físicos y digitales.

- Contratación de una consultoría de Recursos Humanos para definir perfiles y roles correctos por posición.
- Adquisición de tabletas electrónicas para evitar el manejo de información física y poder cargar datos en línea.
- Adquisición de computadores nuevos para ANETA a nivel nacional.
- Ampliación del taller mecánico actual que posee ANETA matriz.
- Reestructurar la ubicación de los departamentos administrativos en ciertos procesos en los que la distancia ocasiona mudas considerables.
- Adquisición de herramientas de digitalización para los puntos de inscripción que no cuenten con escáner.
- Adquisición de cámaras de fotografía enlazadas en línea con el proceso de inscripción en los puntos que no tengan dichos instrumentos.
- Colocar en la página web de Aneta los formularios necesarios para hacer el proceso más eficiente.

En el Anexo No. 10 Se puede observar el cuadro con las debilidades y planes de mejora con los procesos que serán afectados.

5.1.2 Desarrollo de los Planes de Mejora

Con el objetivo de desarrollar los planes de mejora de manera planificada y controlar el funcionamiento de cada mejora se han realizado tareas por cada plan de mejora con su responsable y el presupuesto esperado.

Es importante mencionar que muchos de los planes de mejora ya se encuentran en ejecución y muchas de las actividades planeadas ya están en desarrollo, lo que se encuentra en el Anexo No. 11.

En el cuadro No. 5 Se puede determinar cuáles son los planes de mejora, el responsable, la duración de cada plan y el recurso financiero necesario.

Cuadro No. 5

PLAN DE MEJORA	PROCESO RESPONSABLE	DURACIÓN	PRESUPUESTO
Implementación de BPM de IBM versión 8.5.	Desarrollo de Sistemas	6 meses	\$ 300.000,00
Contratación de un proveedor externo que maneje archivos físicos y digitales.	Control de documentos y registros	3 meses	\$ 25.000,00
Contratación de una consultoría de Recursos Humanos para definir perfiles y roles correcto por posición.	Evaluación del personal	6 meses	\$ 20.000,00
Adquisición de tabletas electrónicas para evitar el manejo de información física y poder cargar datos en línea.	Soporte técnico	1 mes	\$ 17.500,00
Adquisición de computadores nuevos para ANETA a nivel nacional.	Soporte técnico	2 meses	\$ 58.000,00
Ampliación del taller mecánico actual que posee ANETA matriz.	Mantenimiento	6 meses	\$ 50.000,00
Reestructurar la ubicación de los departamentos administrativos en ciertos procesos en los que la distancia ocasiona mudas considerables.	Mantenimiento	3 meses	\$ 1.500,00
Adquisición de herramientas de digitalización para los puntos de inscripción que no cuenten con escáner	Soporte técnico	2 meses	\$ 1.980,00
Adquisición de cámaras de fotografía enlazadas en línea con el proceso de inscripción en los puntos que no tengan dichos instrumentos.	Soporte técnico	1 mes	\$ 750,00
Colocar en la página web de Aneta los formularios necesarios para hacer el proceso más eficiente	Desarrollo de sistemas	1 mes	\$ 100,00

Fuente: Información encontrada.**Elaborado por:** Sheila Natasha Banda Barragán

Los planes de mejora como se indica en el cuadro No. 5 necesita de un presupuesto de alrededor de \$500.000,00 los cuales se verán devengados en las mejoras realizadas en los procesos, ya que el costo que ahorraría Aneta bajo los nuevos modelos propuestos se indica en el desglose de los procesos misionales de Aneta en la tabla No. 42

Cabe indicar que el volumen y la frecuencia fueron levantados de los datos históricos del año 2012 de Aneta; datos proporcionados mediante una entrevista con el Gerente de área de Escuelas de Capacitación – Aneta; Ing. Fabio Tamayo. La frecuencia es anual en todos los casos ya que los datos proporcionados por Aneta corresponden al año 2012 en general y el volumen corresponde al número de veces realizadas en el año.

Tabla No. 42

PROCESOS MISIONALES	TIEMPO	COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	UNIDADES
Educación vial	125,5 horas	\$ 954,96	Anual	533340	capacitaciones
Asesoría técnica	22,0 horas	\$ 168,74	Anual	3	asesorías
Documentos Internacionales	00,9 horas	\$ 0,61	Anual	1059	documentos
Planificación de clases	42,6 horas	\$ 256,05	Anual	1	veces
Diseño de calendarios, horarios y cursos	45,1 horas	\$ 633,18	Anual	1	veces
Inscripción	-12,8 horas	\$ (131,45)	Anual	68365	alumnos
Exámenes previos	00,6 horas	\$ 1,27	Anual	68365	alumnos
Pago de matrícula	00,7 horas	\$ 1,73	Anual	68365	alumnos
Compra de permisos de aprendizaje	43,0 horas	\$ 20,75	Anual	68365	alumnos
Clases prácticas y teóricas	02,4 horas	\$ 6,40	Anual	68365	alumnos
Toma de exámenes	04,0 horas	\$ 7,22	Anual	68365	alumnos
Supletorios	03,2 horas	\$ 4,20	Anual	5469	alumnos
Recuperación de clases	12,5 horas	\$ 4,78	Anual	6343	alumnos
Emisión de títulos de conductores	34,1 horas	\$ 13,44	Anual	62896	alumnos
Monitoreo de la satisfacción al cliente	118,8 horas	\$ 194,24	Anual	68365	alumnos
Tele Mercadeo	05,9 horas	\$ 6,93	Anual	72368	alumnos
Ventas Membresías	15,4 horas	\$ 150,60	Anual	25879	membresías
Gestión de Turismo	-02,3 horas	\$ (23,94)	Anual	1538	ventas

Fuente: Información encontrada.**Elaborado por:** Sheila Natasha Banda Barragán

Una vez identificado el volumen y la frecuencia con la que se realizan estos procesos, se tiene que en dos procesos misionales existe un aumento de costo y un incremento de tiempo debido a que las actividades se aumentaron para que no exista duplicación de tareas en otros procesos y las actividades manuales no predominen en ningún proceso.

Tabla No. 43.

PROCESOS MISIONALES	AHORRO EN COSTO	AHORRO EN TIEMPO
Educación vial	\$ 509.318.366,40	66.951.948 horas
Asesoría técnica	\$ 506,22	66 horas
Documentos Internacionales	\$ 645,99	918 horas
Planificación de clases	\$ 256,05	43 horas
Diseño de calendarios, horarios y cursos	\$ 633,18	45 horas
Inscripción	\$ (8.986.579,25)	-875.072 horas
Exámenes previos	\$ 86.823,55	42.158 horas
Pago de matrícula	\$ 118.271,45	49.565 horas
Compra de permisos de aprendizaje	\$ 1.418.573,75	2.936.277 horas
Clases prácticas y teóricas	\$ 437.536,00	164.076 horas
Toma de exámenes	\$ 493.595,30	275.739 horas
Supletorios	\$ 22.969,80	17.227 horas
Recuperación de clases	\$ 26.141,82	68.271 horas
Emisión de títulos de conductores	\$ 845.322,24	2.141.609 horas
Monitoreo de la satisfacción al cliente	\$ 13.279.217,60	8.118.344 horas
Tele Mercadeo	\$ 501.510,24	425.765 horas
Ventas Membresías	\$ 3.897.377,40	397.243 horas
Gestión de Turismo	\$ (36.819,72)	-3.589 horas
	\$ 521.424.348,02	80.710.632 horas

Fuente: Información encontrada.

Elaborado por: Sheila Natasha Banda Barragán

Como se observa en la tabla No. 43 una vez multiplicado el costo por el número de veces realizada al año se tiene el ahorro que produciría la

implementación del sistema de gestión planeado que asciende a \$521.424.348,00 tomando de referencia los datos históricos.

Además la disminución de tiempo anual implementado las mejoras sería de 80.710.632 horas por lo que bajo este análisis se concluye que la implementación de los planes de mejora es viable y tendrá una recuperación inmediata en tiempo y costo para la organización aplicando la mejora del sistema de gestión propuesto en el presente trabajo.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El análisis que se realizó al ambiente externo y al ambiente interno de la empresa Aneta permitió identificar que el mercado de la educación y seguridad vial ha crecido en los últimos 5 años y ha sido un mercado muy competitivo que ha quitado participación a Aneta; sin embargo continúa siendo pionera y líder.
- Los principales problemas localizados en Aneta fueron identificados como el manejo de procesos manuales, falta de organización en todos los procesos, falta de definición de actividades y responsables, falta de tecnología en procesos básicos y que no existe control en ciertos procesos.
- En el levantamiento de procesos realizado se concluyó que ciertos procesos no tenían el ciclo PHVA para su ejecución razón por cual fueron mejorados bajo este lineamiento.
- Entre los procesos estratégicos levantados se nota una falta de dirección y comunicación del plan estratégico y operativo a la organización.
- Aneta entre sus procesos de apoyo no poseía una evaluación con indicadores de gestión que permita brindar el beneficio de bonos por desempeño a sus empleados

para que tengan una motivación más para aportar con su valioso talento al desarrollo diario de la organización.

- Las debilidades encontradas en Aneta fueron priorizadas de tal manera que las principales sean atacadas con los planes de mejora presentados.

6.2 RECOMENDACIONES

- Los planes estratégicos y el plan operativo deben ser difundidos y socializados en la empresa a nivel nacional para que los empleados estén alineados con la misión visión y valores que promulga Aneta.
- La capacitación continua en materia de procesos a los responsables de cada proceso para el correcto manejo del Sistema de Gestión es importante para garantizar la mejora.
- Los manuales de procedimientos deben ser actualizados y revisados al menos una vez al año dependiendo de su impacto para garantizar la eficiencia de los procesos planteados.
- Los indicadores deben ser evaluados periódicamente para garantizar la eficiencia del proceso y la validez de los mismos para tomar decisiones estratégicas en base a estos.
- Se recomienda que los planes de mejora sean puestos en práctica de forma paulatina e inmediata para que el sistema de gestión sea optimizado, medido y controlado.

- Los planes de mejora propuestos deben ser controlados por la dirección para que cumplan el ciclo en el tiempo previsto y puedan ser mejorados.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁGUEDA, E. (2008). *Principios de Marketing*. (3ra. Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- AYESTARÁN, R. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad conectado con el consumidor*. (1ra. Ed.). Madrid. ESIC Editorial.
- DAVID, F. (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. (9na. Ed.). Pearson Prentice Hall.
- DEMING, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- DÍAZ DE SANTOS. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid. MAPCAL S.A.
- DÍAZ, L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. San José, Costa Rica. BUNED
- DINÁMICA WEB. (2012). [[http://www.ecuacopia.com/Ecuacopia Solutions](http://www.ecuacopia.com/Ecuacopia%20Solutions)]
- FUJITSU. (1995 – 2013). [<http://www.fujitsu.com/es/products/>]. *Scanner Fujitsu*.
- GARCÍA, M. (2005). *Arquitectura de Marcas*. Madrid. ESIC Editorial.
- GONZÁLES, A. (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barraquilla: Ediciones Uninorte.
- GRUPO ASESOR. [www.grupoasesor.com/apuntes/quesonlosdiagramasdeflujo.html]. *Diagramas de Flujo*.
- GUTIÉRREZ, A. (1992). *Métodos de Investigación*. (4ta. Ed.). Quito – ECUADOR. Editorial Serie Didáctica.
- GUTIÉRREZ, A. (2003). *Técnicas de Investigación*. (6ta. Ed.). Quito – ECUADOR. Editorial Serie Didáctica.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1994). *Reingeniería de Procesos*. Nueva York USA: Editorial Carvajal S.A.
- HARRINGTON, J. (1988). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Santa de Fe de Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
- HITT, M.; IRELAND, D. & HOSKISSON, R. (2000). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. (5ta. Ed.). México: Thomson.

- JACKSON, S. & HELLRIEGEL, D. (2001). *Administración un enfoque basado en competencias*. (10ma. Ed.). México: Thomson.
- KOTLER, P. (1990). *Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación.
- KRAJEWSKI, J. & RITZMAN, L. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. (5ta. Ed.). México. Pearson Educación.
- LÓPEZ, C. (09/01/2012).
[<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>]
. Gestión por procesos.
- NIVEN, P. (2002). *Balances Scorecard Step by Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- NORTON, D. & KAPLAN, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. (3ra. Ed.). Barcelona: Centro de libros PAPF, S.L.U.
- PÉREZ, J. (2010). *Gestión por Procesos*. (4ta. Ed). Editorial ESIC.
- REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL. Expedido mediante Decreto Ejecutivo 1196, Registro Oficial Suplemento 731 del 25 junio 2012
- REGLAMENTO DE CONDUCTORES NO PROFESIONALES – SPORTMAN. Registro Oficial No. 3 de 20 febrero de 2003.
- REGLAMENTO DE ESCUELAS DE CONDUCCIÓN E INSTITUTOS SUPERIORES DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES. Resolución 012-DIR-2011-CNTTTSV del 23 de enero de 2011.
- ROURE, J.; MOÑINO, M, & RODRÍGUEZ, M. (1997). *Gestión por Procesos*. Barcelona: IESE.
- RUIZ, R.; GUZMÁN, J. & DE LA ROSA, J. (1999). *Dirección Empresarial Asistida – Cómo Alinear Estratégicamente a su Organización*. (1ra. Ed.). Madrid: Visión Net.
- SCOTT, D. (1992). *Satisfacción del Cliente*. México Grupo Editorial Iberoamericana.
- VIDAL, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. (2da. Ed.). Bogotá. Ecoe Ediciones.

ANEXOS

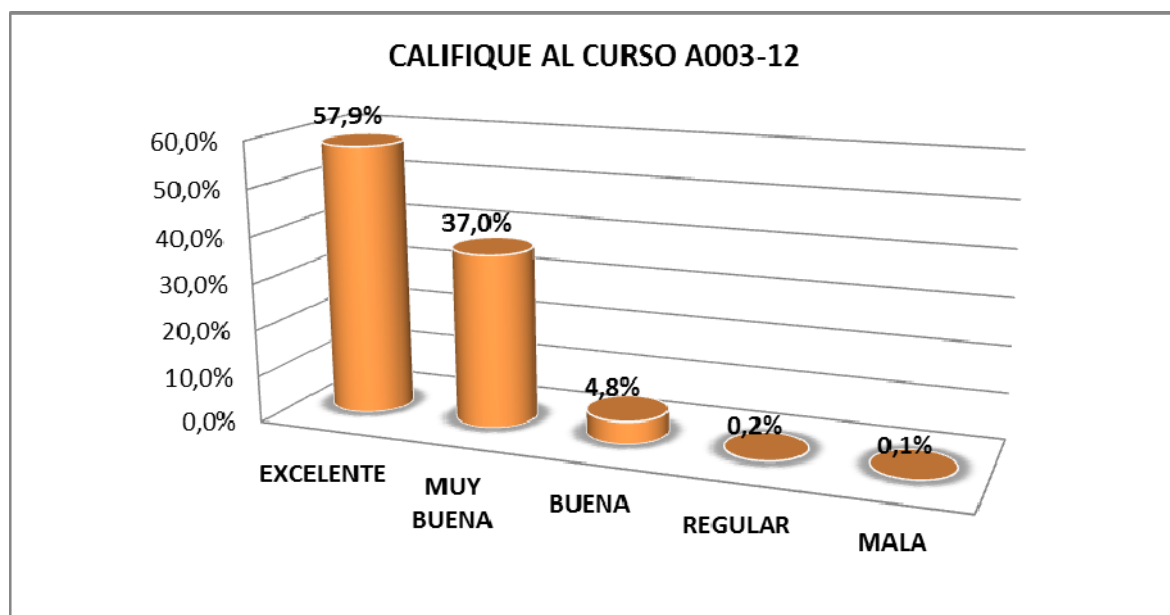
ANEXO 1

CALIFICACIÓN DEL CURSO

	EXCELENT	MUY	BUEN	REGULA	MAL	Tota
	E	BUENA	A	R	A	I
1 AMBATO	35	15	4	0	0	54
2 AZOGUES	3	7	0	0	0	10
3 BABAHOYO	27	2	0	0	0	29
4 CARCELEN	42	31	3	0	0	76
5 CAYAMBE		NO ENVIÓ REPORTES				
6 CENTENARIO	48	32	2	1	0	83
7 CHONE		NO ENVIÓ REPORTES				
8 COCA		NO ENVIÓ REPORTES				
9 CUENCA	55	52	6	0	0	113
1						
0 EL CARMEN	14	2	0	0	0	16
1						
1 ESMERALDAS		NO ENVIÓ REPORTES				
1						
2 GARZOTA	69	50	6	0	1	126
1						
3 GUAMANI	33	17	4	0	0	54
1						
4 GUARANDA	22	0	0	0	0	22
1						
5 IBARRA	54	69	0	0	0	123
1						
6 KENNEDY	74	39	4	1	0	118
1						
7 LAGOAGRIO	1	8	2	0	0	11
1						
8 LATACUNGA		NO ENVIÓ REPORTES				
1						
9 LOJA	16	7	3	0	0	26
2						
0 MACAS		NO ENVIÓ REPORTES				
2						
1 MACHALA	23	7	0	0	0	30
2						
2 MANTA	12	12	1	0	0	25
2						
3 OTAVALO	27	18	6	0	0	51
2						
4 PORTOVIEJO	44	0	0	0	0	44
2						
5 PRADERA	98	112	21	1	0	232
2						
6 PUYO	8	16	3	0	1	28
2						
7 QUEVEDO	28	18	3	0	0	49
2						
8 RIOBAMBA	36	25	1	0	0	62
2 SAN RAFAEL	62	48	3	0	0	113

9							
3							
0	SANTA ELENA		NO ENVIÓ REPORTE				
3	SANTO						
1	DOMINGO	36	12	1	0	0	49
3							
2	SOLANDA	95	54	8	0	0	157
3							
3	TENA	8	1	3	0	0	12
3							
4	TULCAN	7	1	0	0	0	8
3							
5	TUMBACO		NO ENVIÓ REPORTE				
3							
6	VILLAFLORA	103	36	6	0	0	145
3							
7	ZAMORA		NO ENVIÓ REPORTE				
	Total	1080	691	90	3	2	1866
		57,9%	37,0%	4,8%	0,2%	0,1%	

Fuente: (Estadísticas, ANETA, 2012)



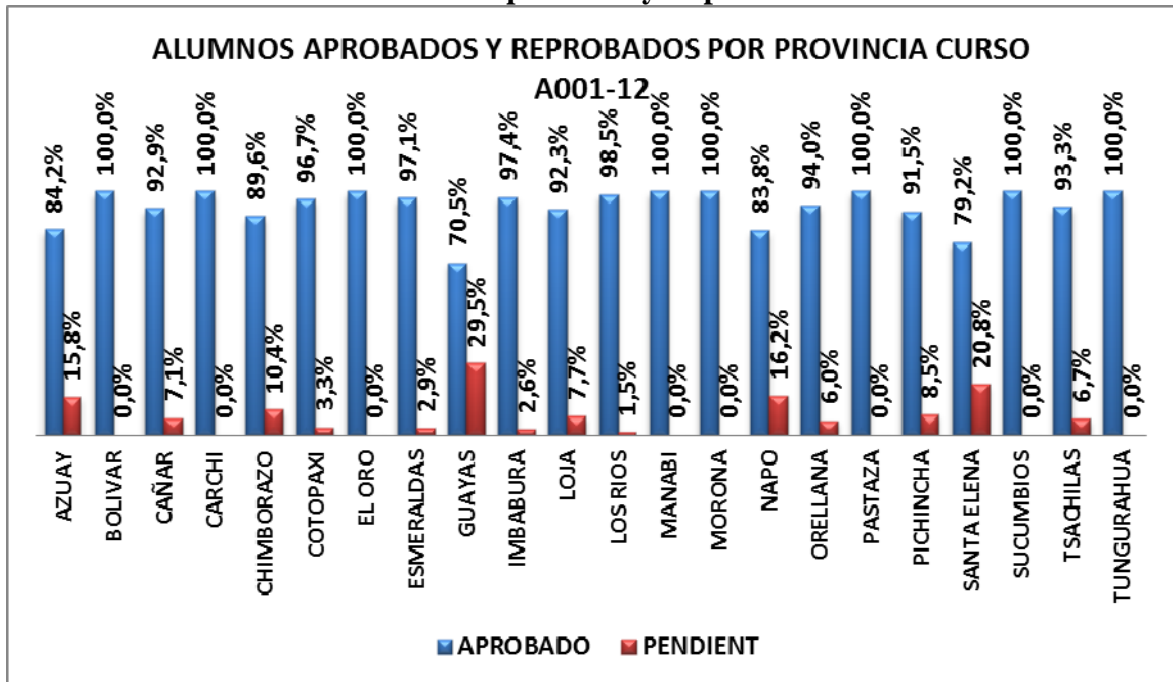
Fuente: (Estadísticas, ANETA, 2012)

ALUMNOS APROBADOS Y REPROBADOS POR PROVINCIA CURSO A001-12						
	APROBADO		PENDIENTE		Total	
AZUAY	80	84,2%	15	15,8%	95	100%
BOLÍVAR	24	100,0%	0	0,0%	24	100%
CAÑAR	13	92,9%	1	7,1%	14	100%
CARCHI	10	100,0%	0	0,0%	10	100%
CHIMBORAZO	43	89,6%	5	10,4%	48	100%
COTOPAXI	58	96,7%	2	3,3%	60	100%
EL ORO	25	100,0%	0	0,0%	25	100%

ESMERALDAS	34	97,1%	1	2,9%	35	100%
GUAYAS	179	70,5%	75	29,5%	254	100%
IMBABURA	147	97,4%	4	2,6%	151	100%
LOJA	24	92,3%	2	7,7%	26	100%
LOS RIOS	132	98,5%	2	1,5%	134	100%
MANABI	207	100,0%	0	0,0%	207	100%
MORONA	12	100,0%	0	0,0%	12	100%
NAPO	31	83,8%	6	16,2%	37	100%
ORELLANA	47	94,0%	3	6,0%	50	100%
PASTAZA	17	100,0%	0	0,0%	17	100%
PICHINCHA	742	91,5%	69	8,5%	811	100%
SANTA ELENA	57	79,2%	15	20,8%	72	100%
SUCUMBÍOS	10	100,0%	0	0,0%	10	100%
TSÁCHILAS	42	93,3%	3	6,7%	45	100%
TUNGURAHUA	67	100,0%	0	0,0%	67	100%
Total	2001	90,8%	203	9,2%	2204	100%

Fuente: (Estadísticas, ANETA, 2012)

Alumnos Aprobados y Reprobados

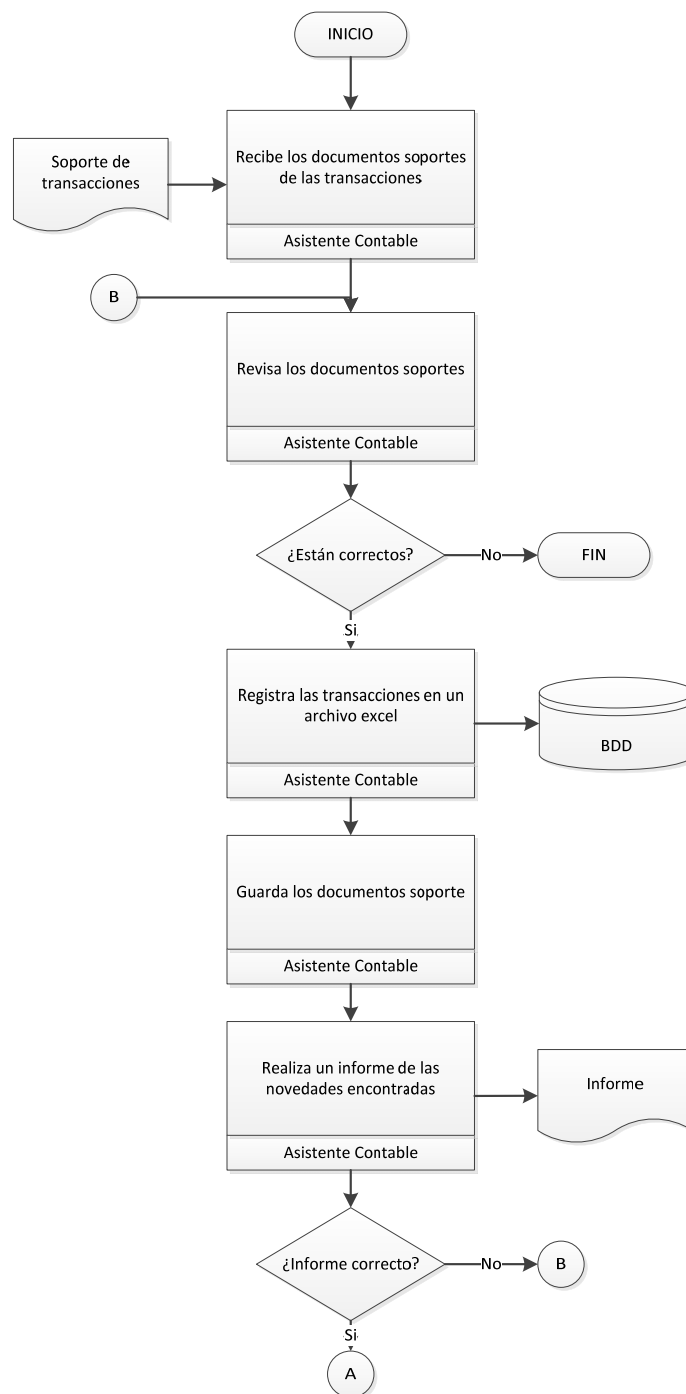


Fuente: (Estadísticas, ANETA, 2012)

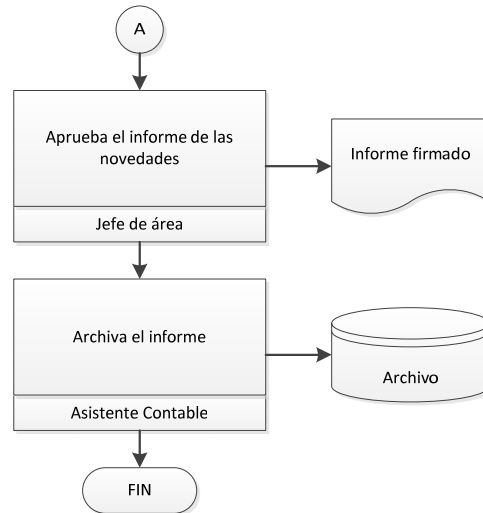
ANEXO 2

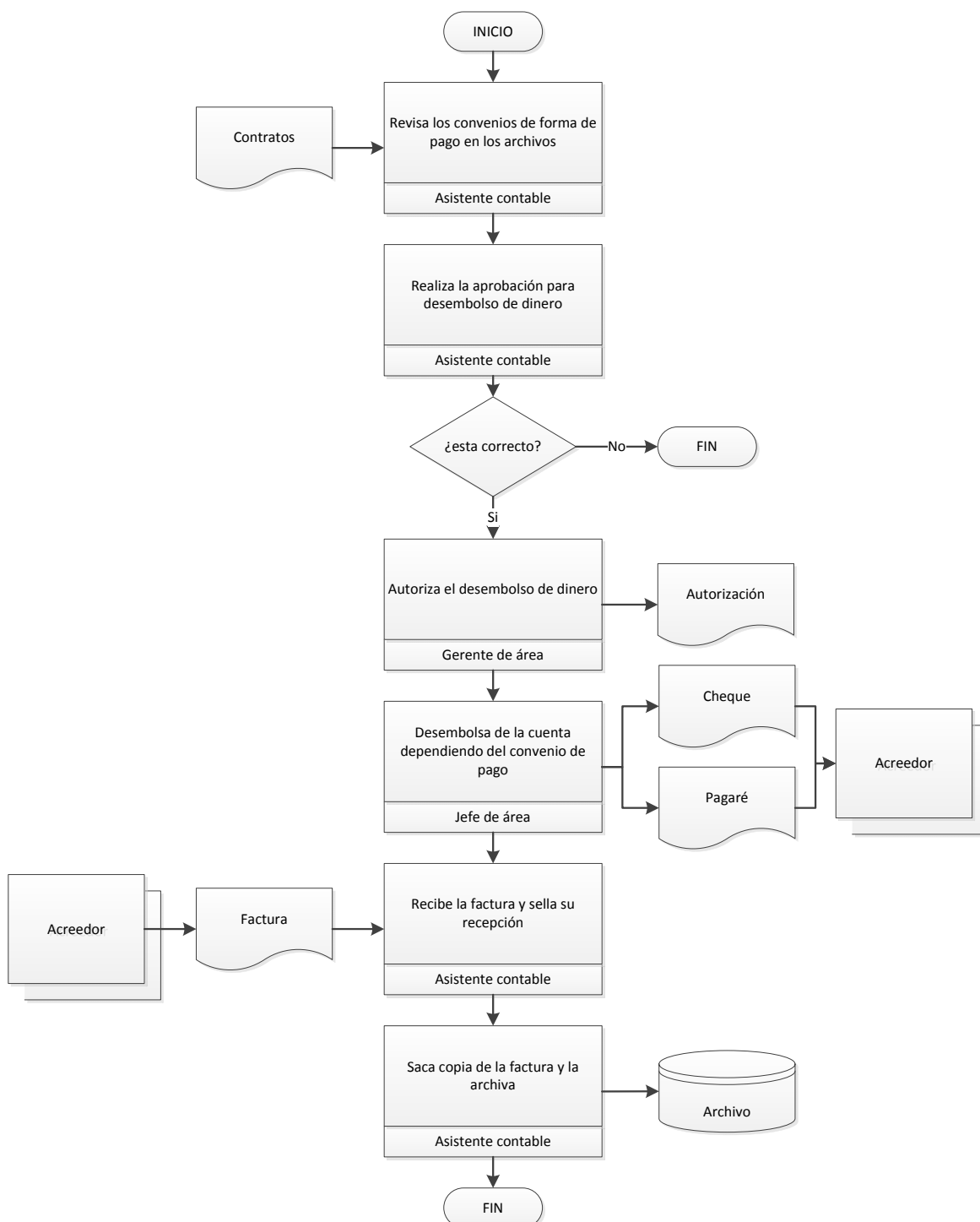
PROCESOS INICIALES DE APOYO

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.1	Proceso: Registro contable	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

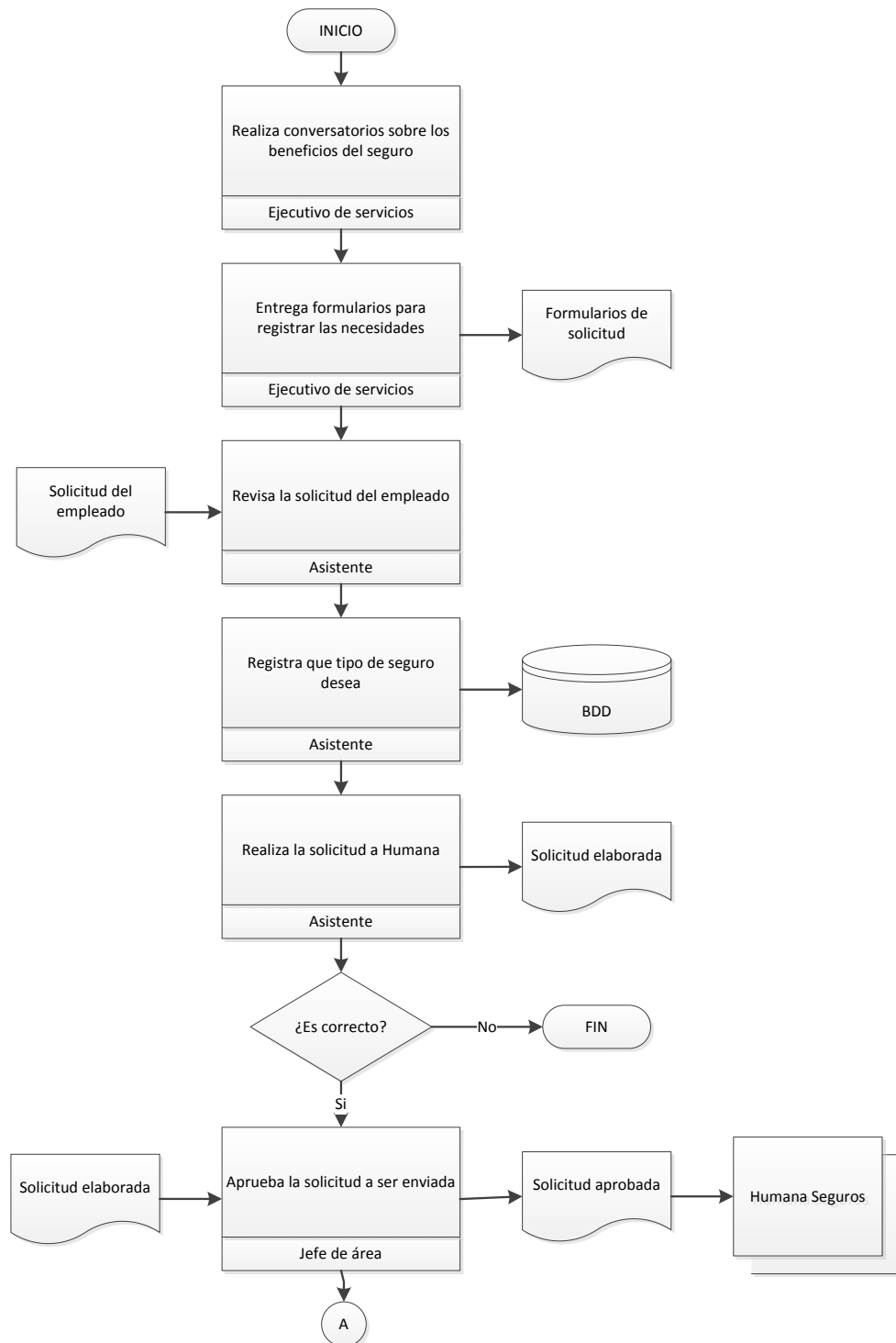


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.1	Proceso: Registro contable	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

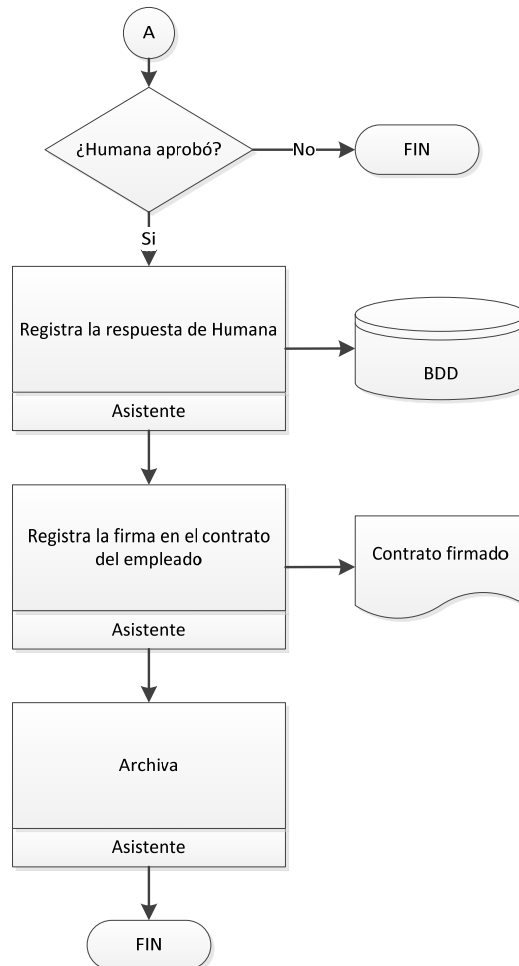




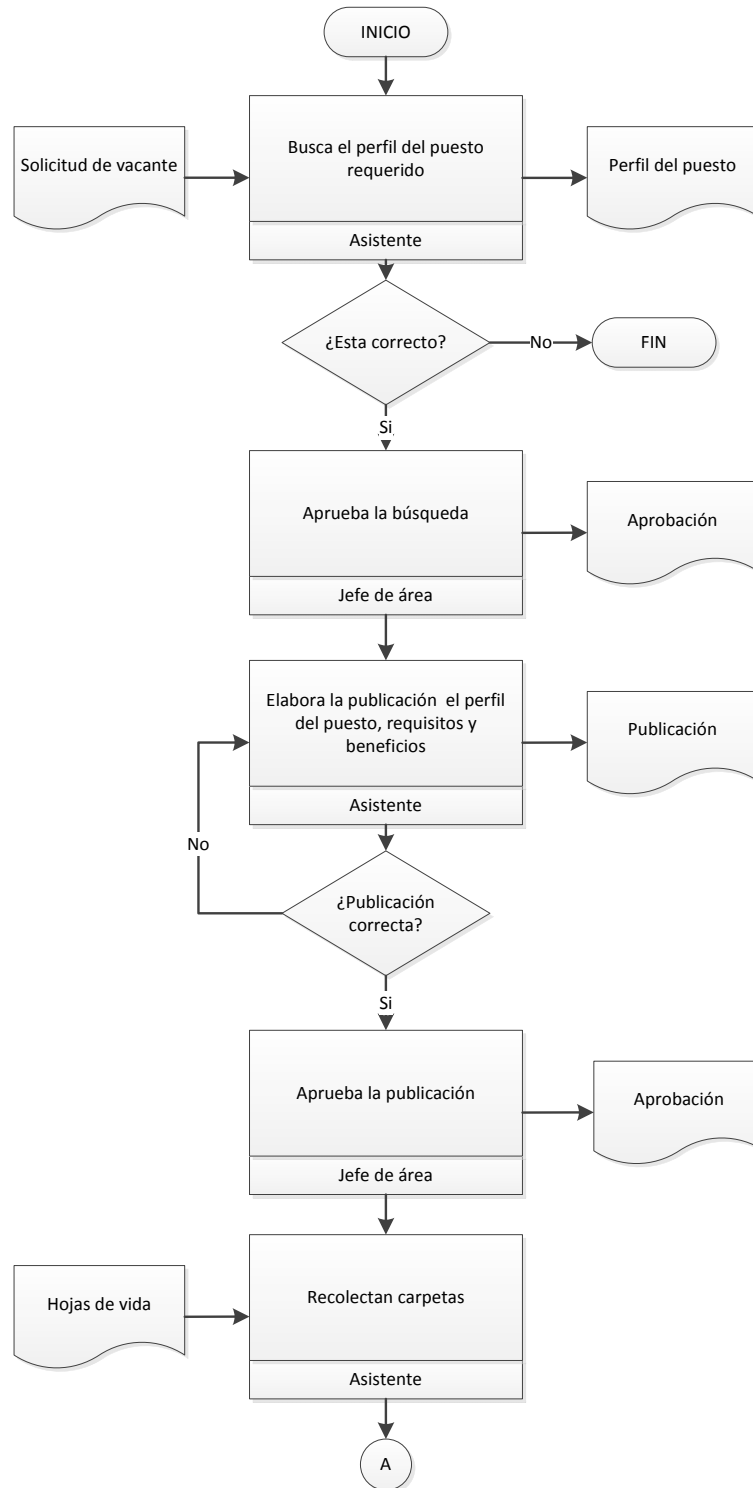
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.3	Proceso: Seguros	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




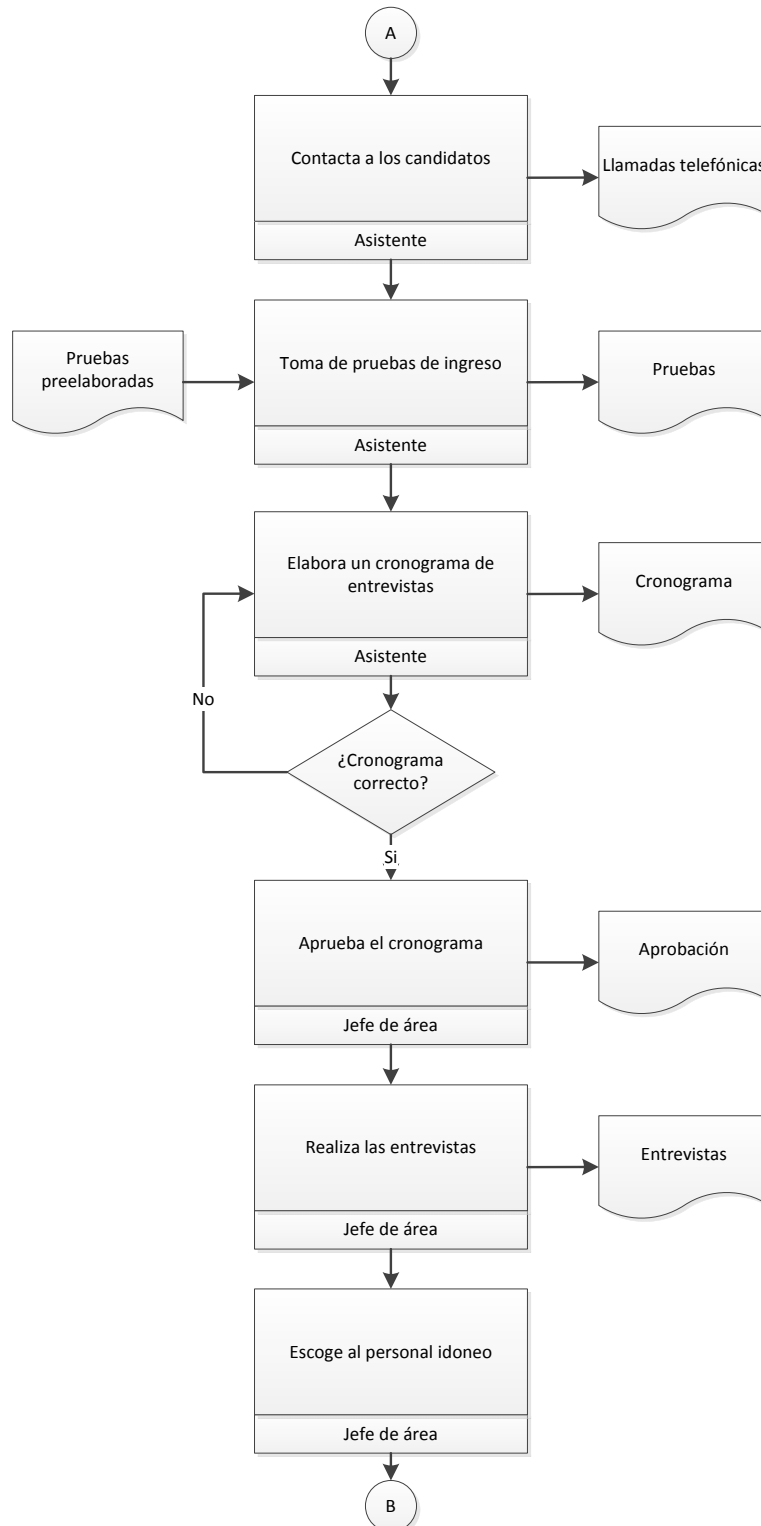
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.3	Proceso: Seguros	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



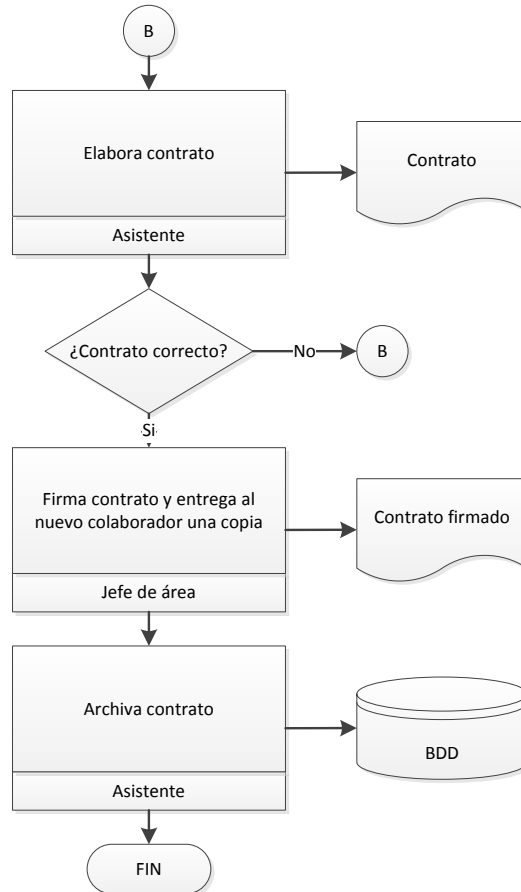
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.1	Proceso: Selección de personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3



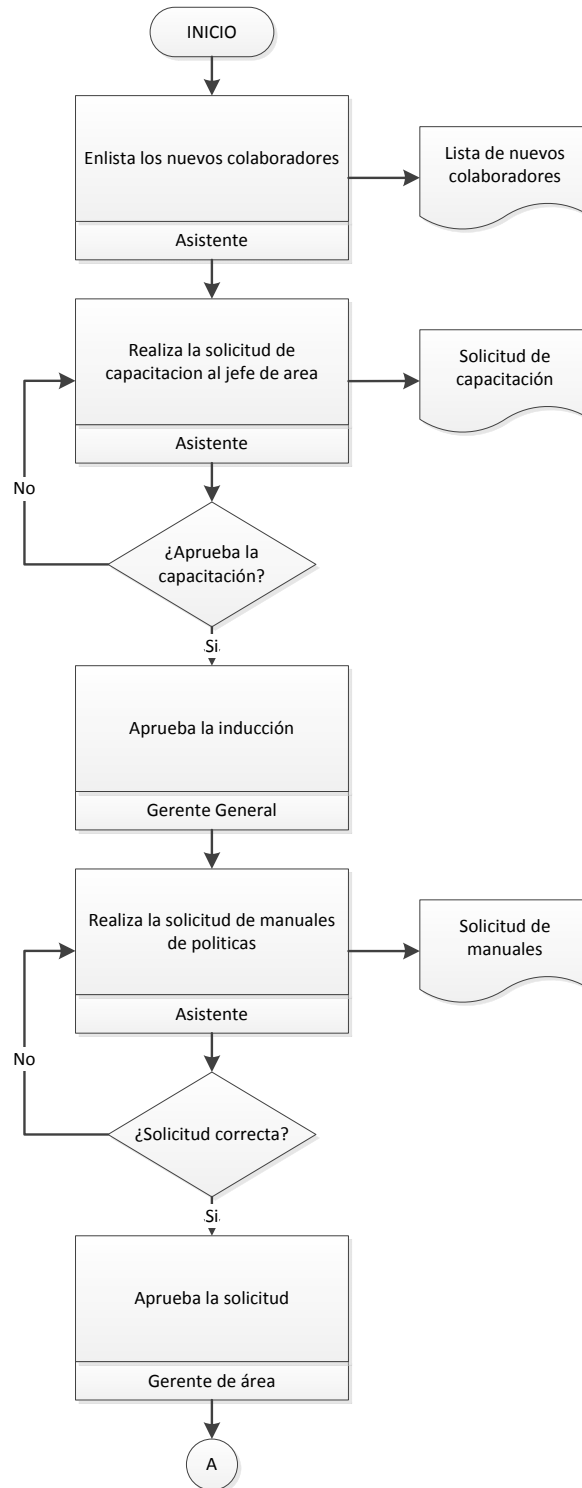
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.1	Proceso: Selección de personal	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3




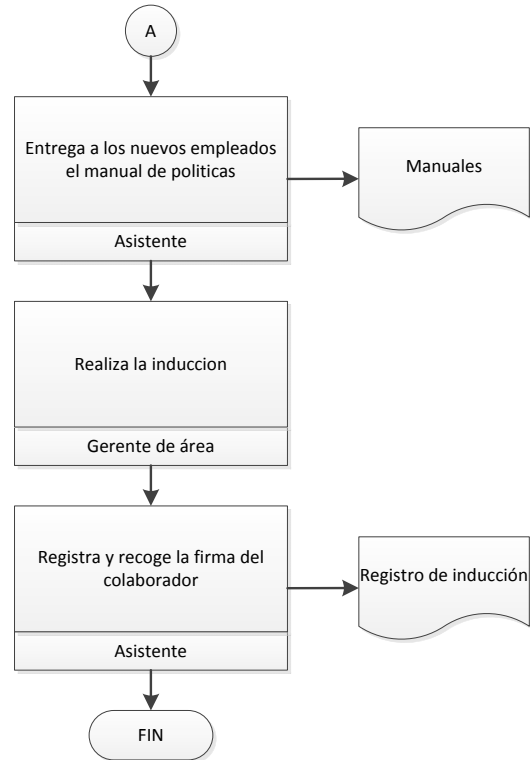
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.1	Proceso: Selección de personal	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



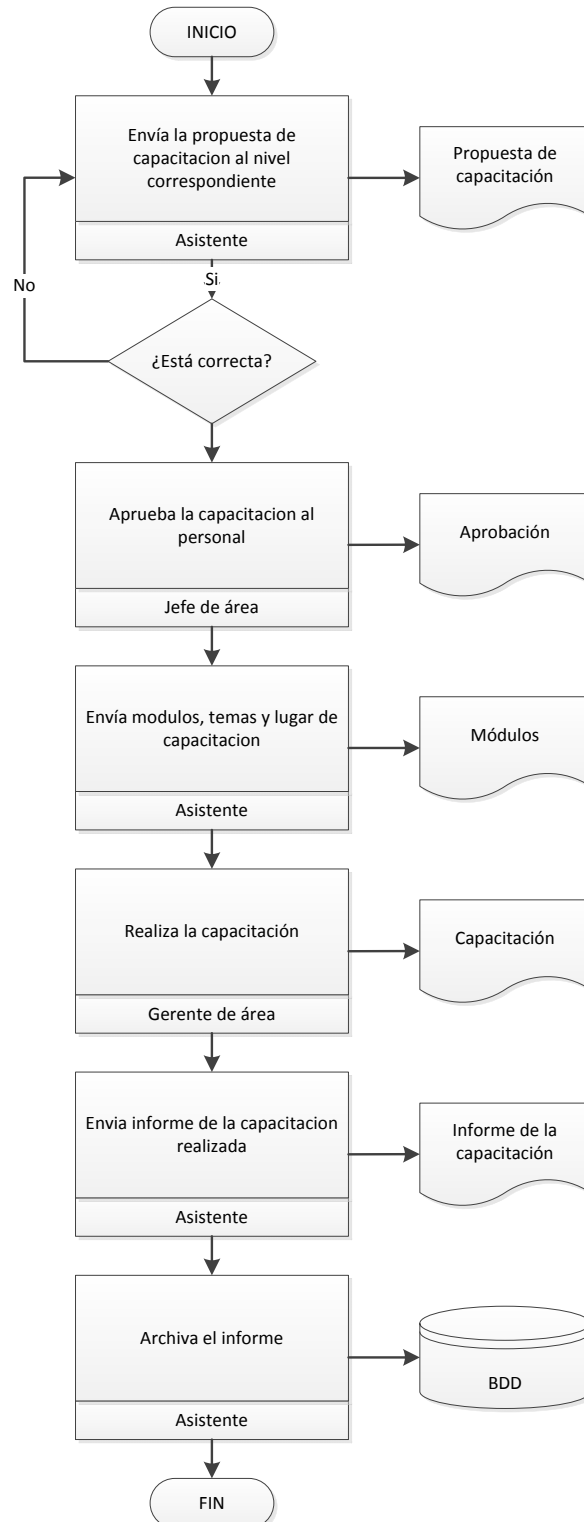
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.2	Proceso: Inducción	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



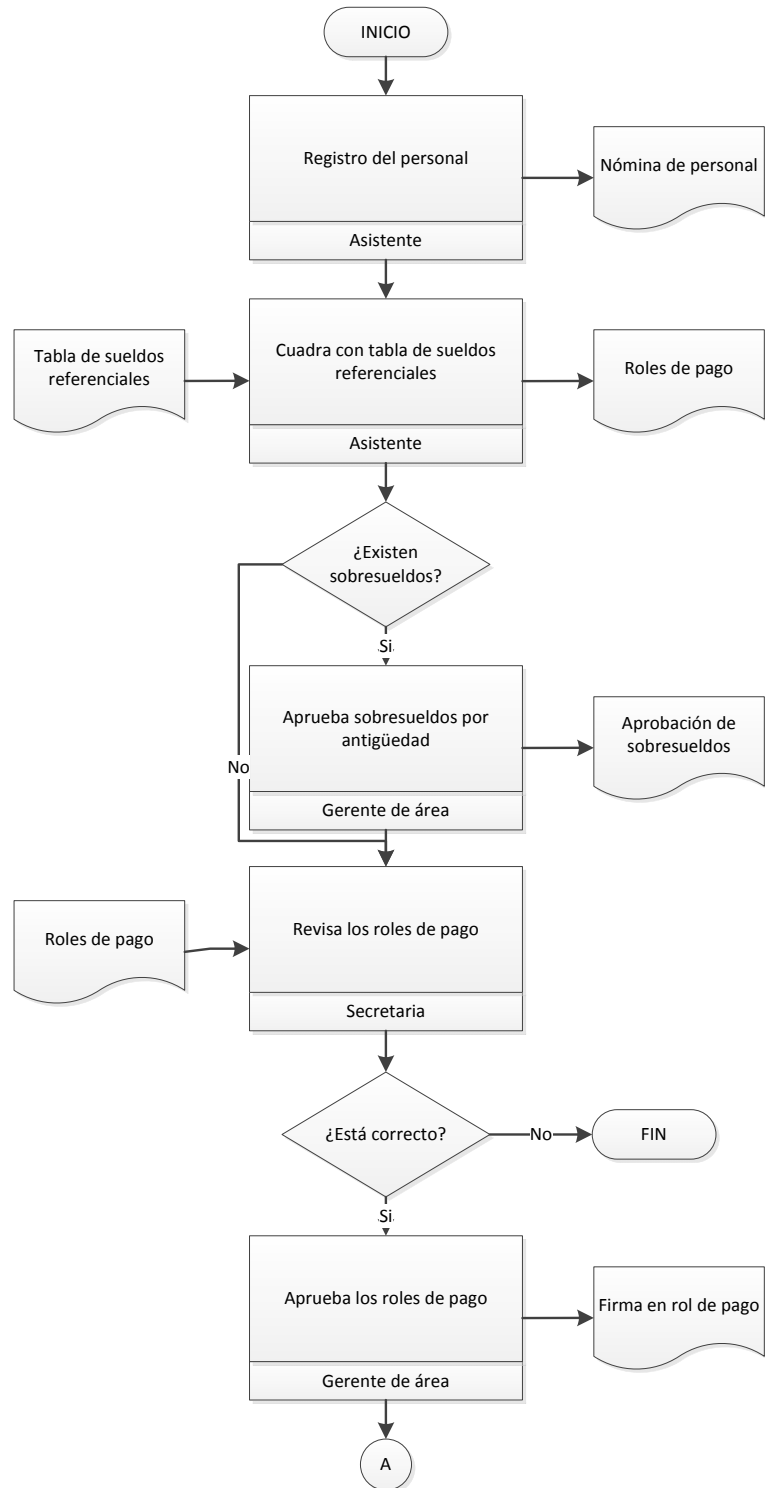
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.2	Proceso: Inducción	
	Edición No. 01	
	Pág. 2 de 2	



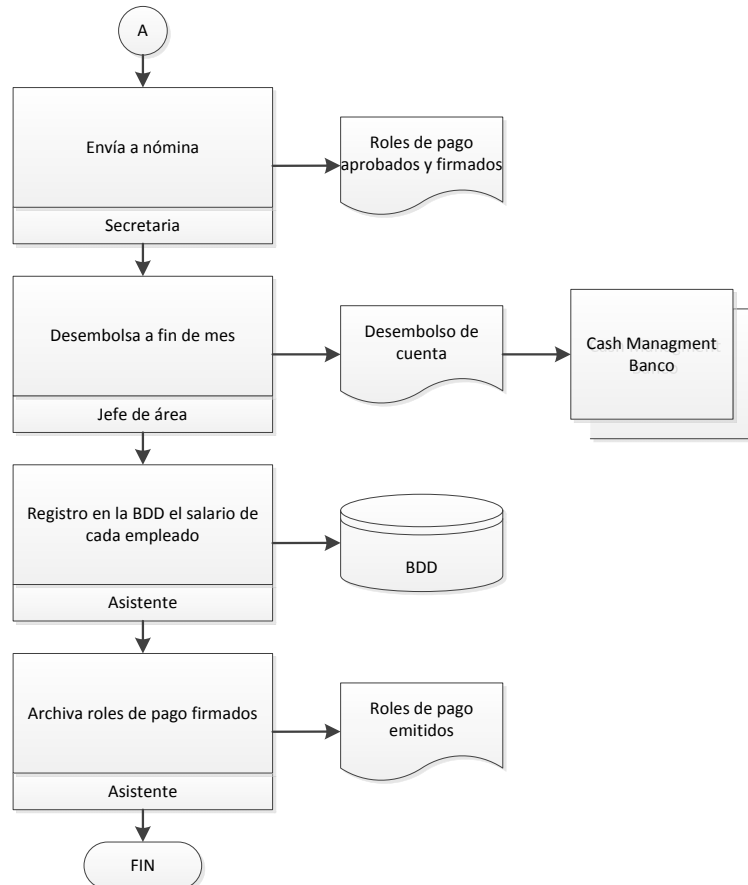
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.3	Proceso: <div style="text-align: center;">Capacitación</div>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



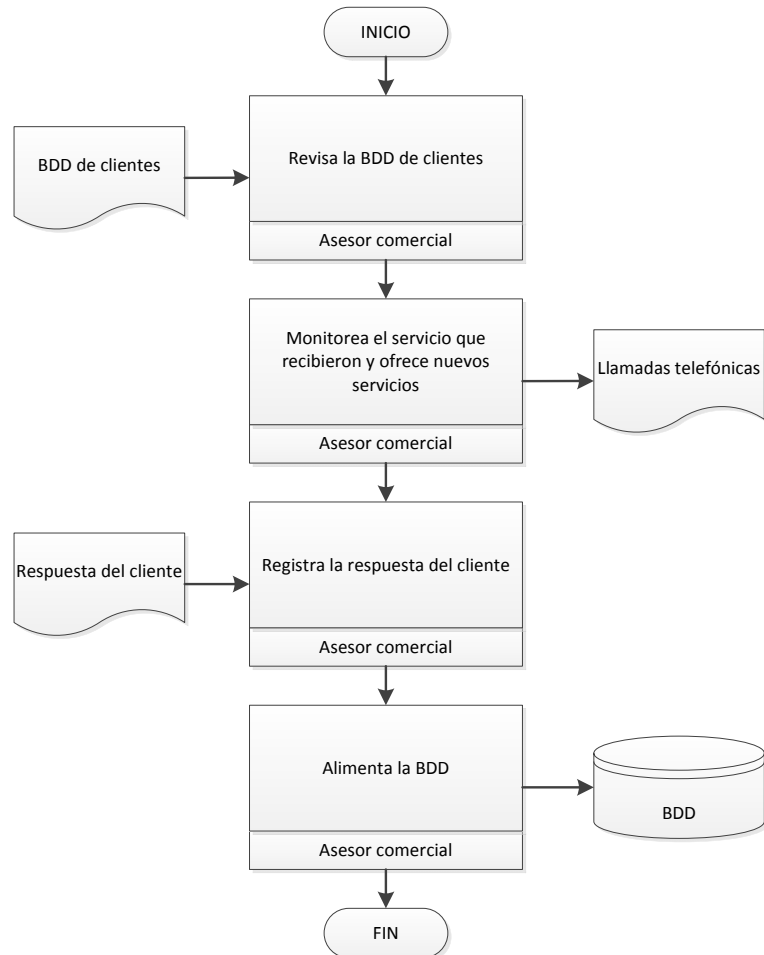
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.4	Proceso: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




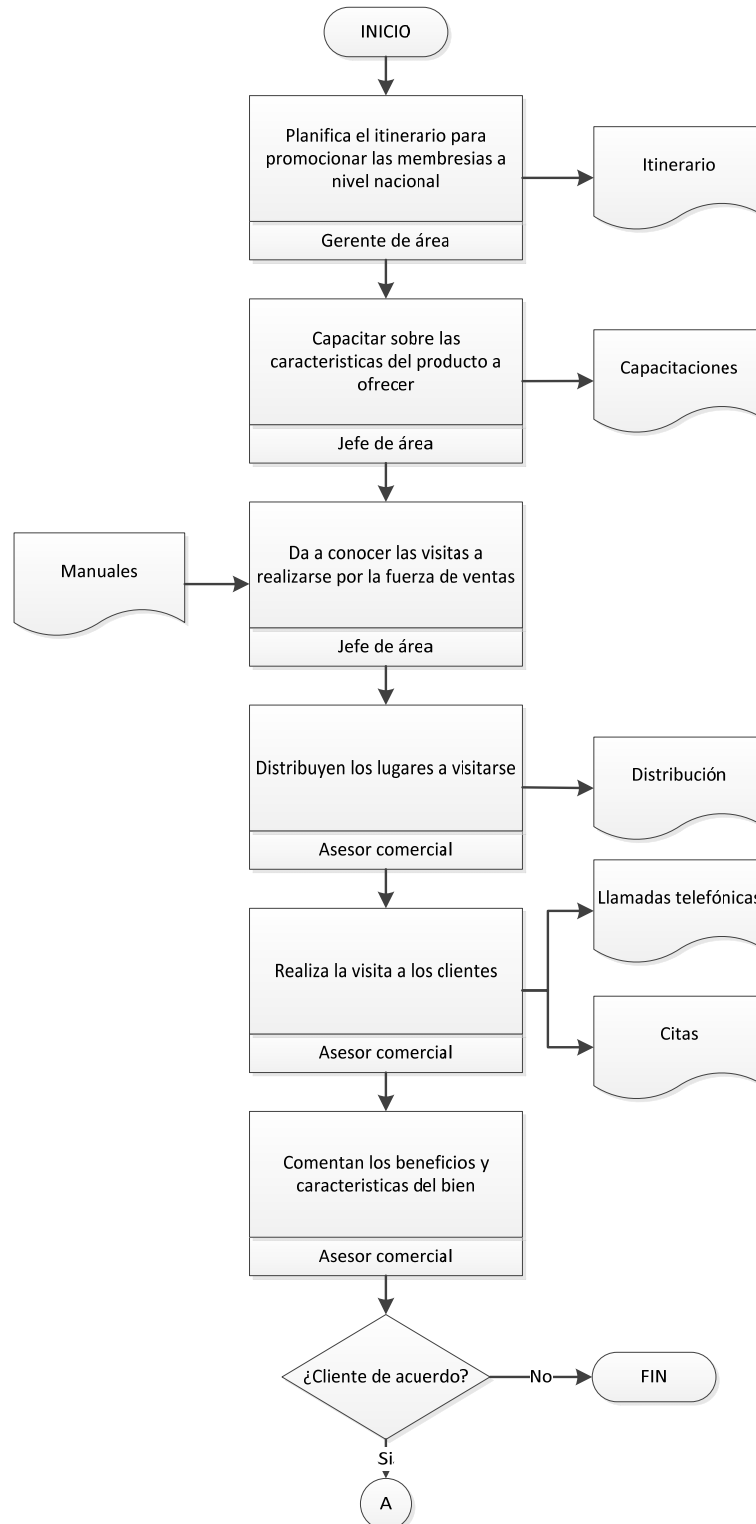
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.4	Proceso: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



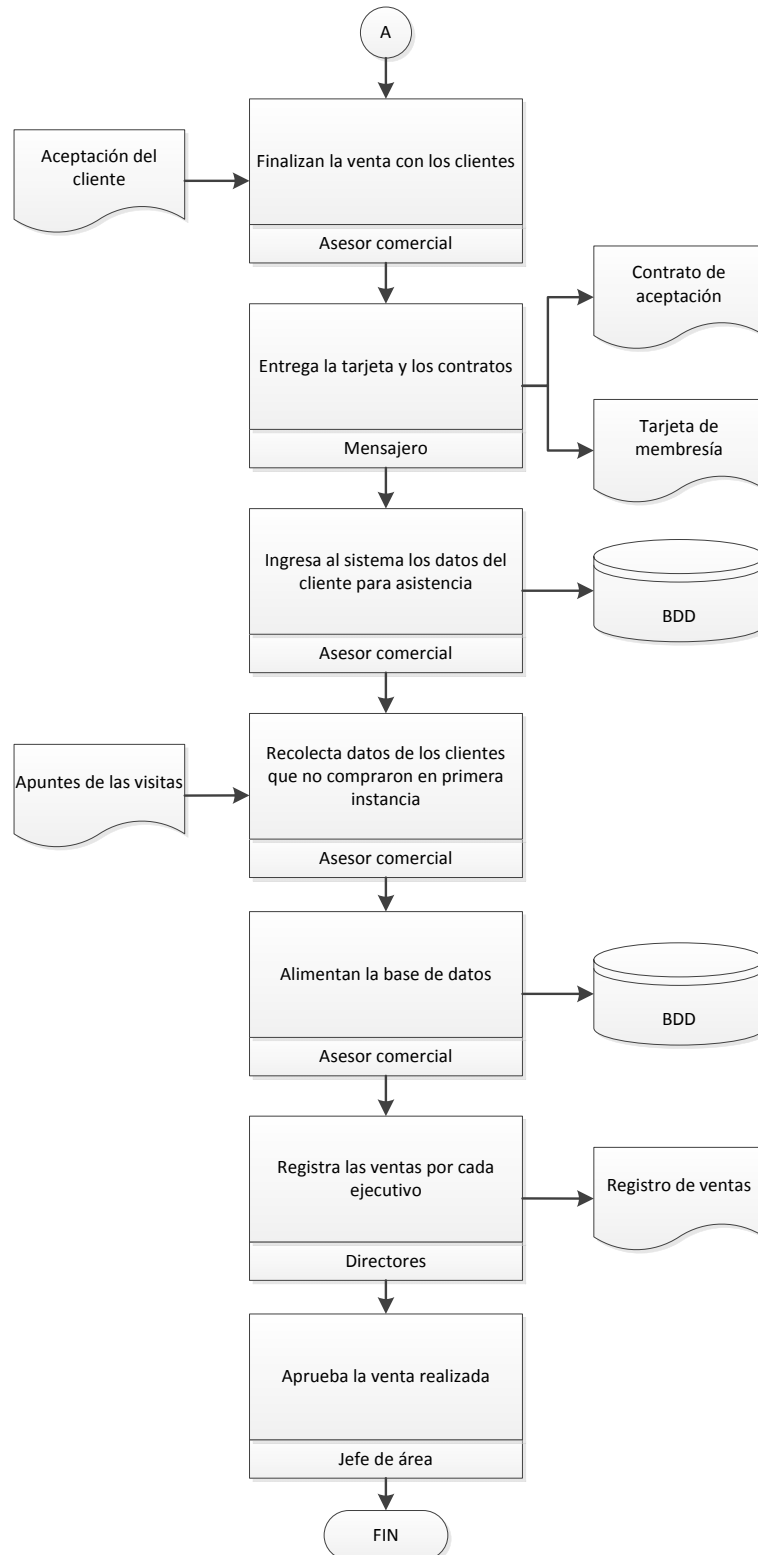
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.1	Proceso: Tele Mercadeo	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



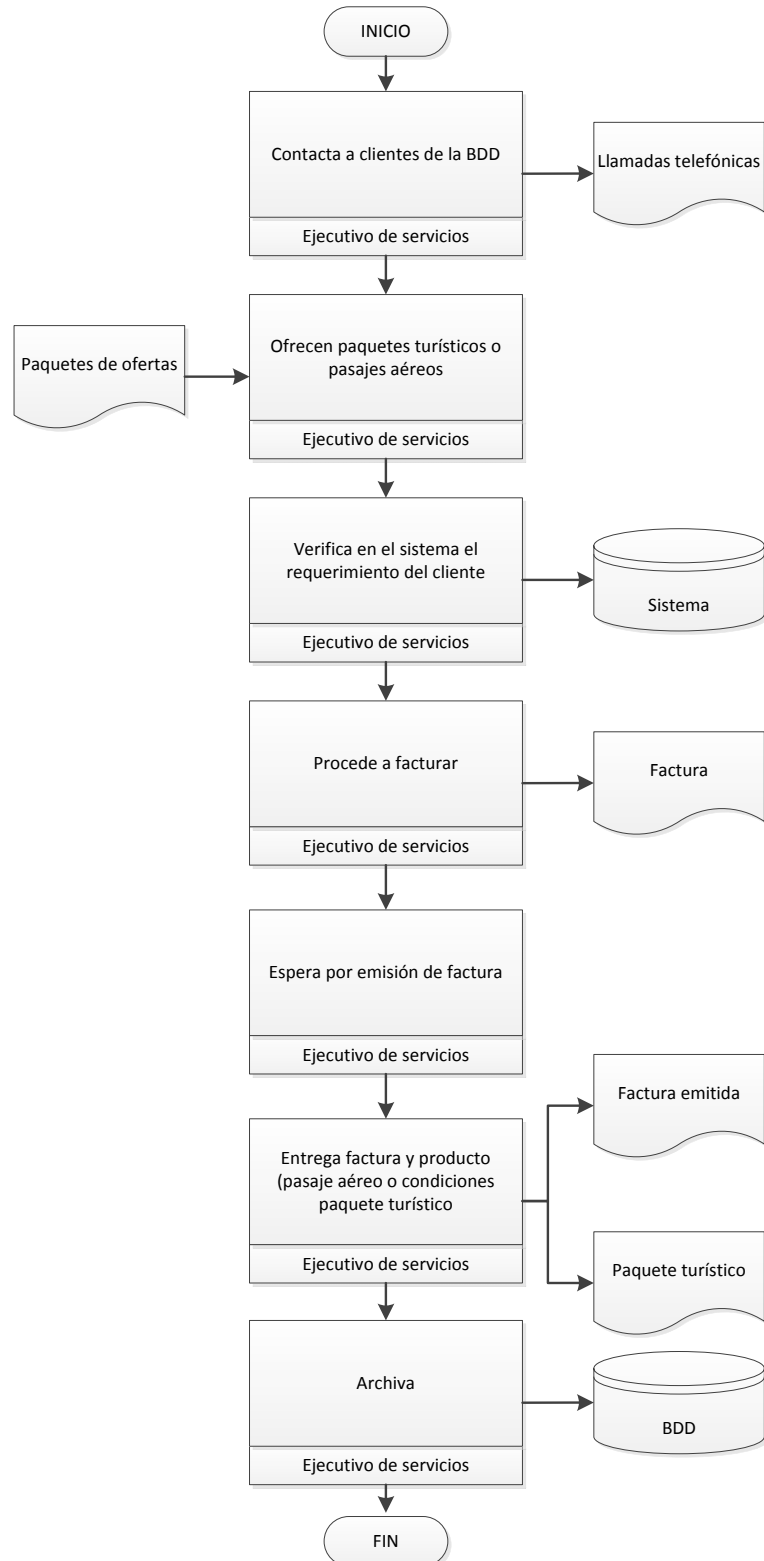
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.2	Proceso: Ventas Membresías	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



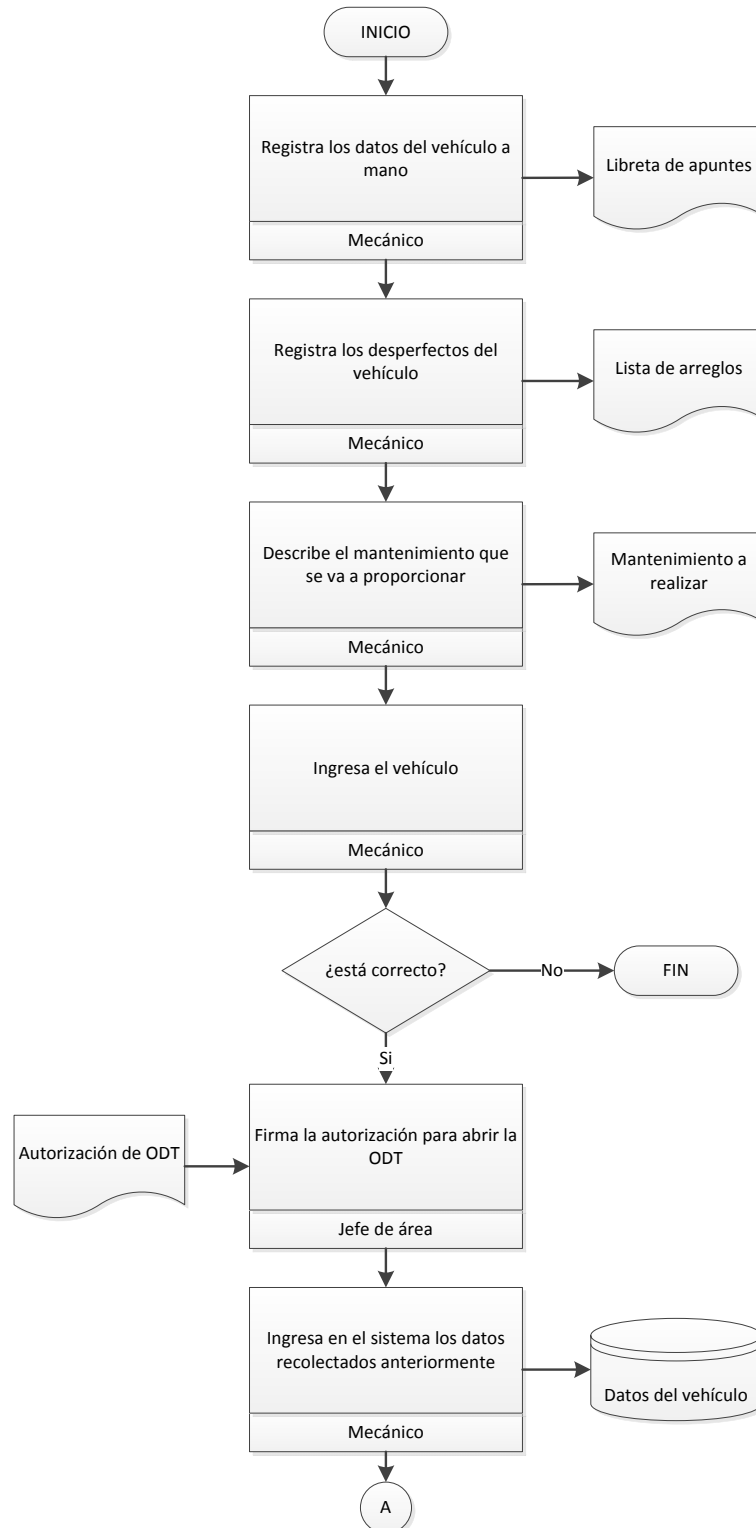
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.2	Proceso: Ventas Membresías	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



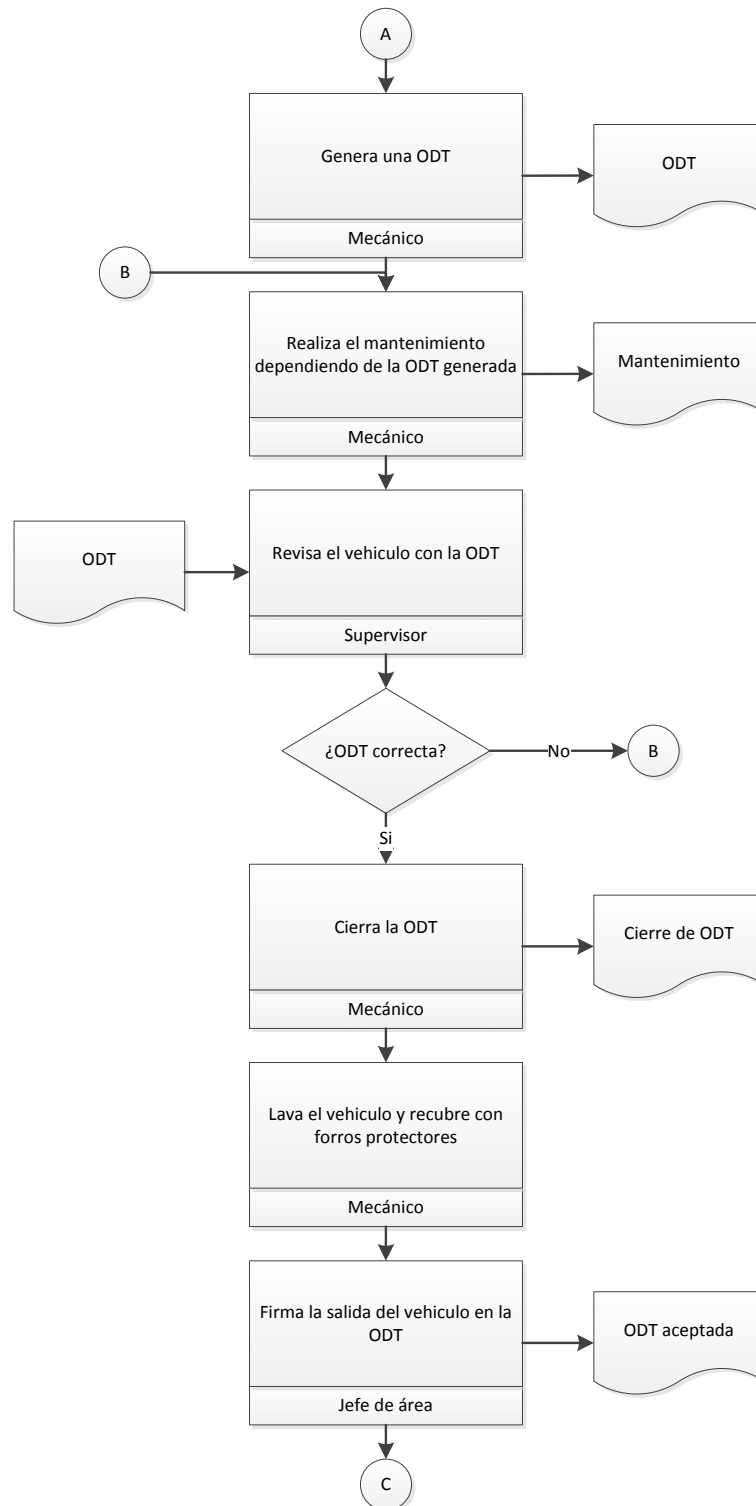
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.3	Proceso: Gestión de Turismo	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



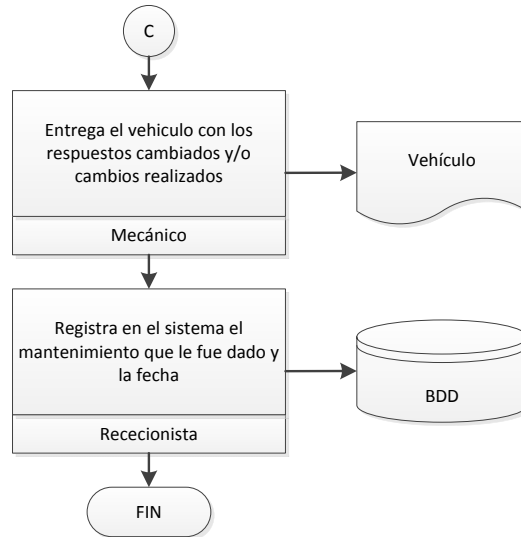
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.3	Proceso: Mantenimiento	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3



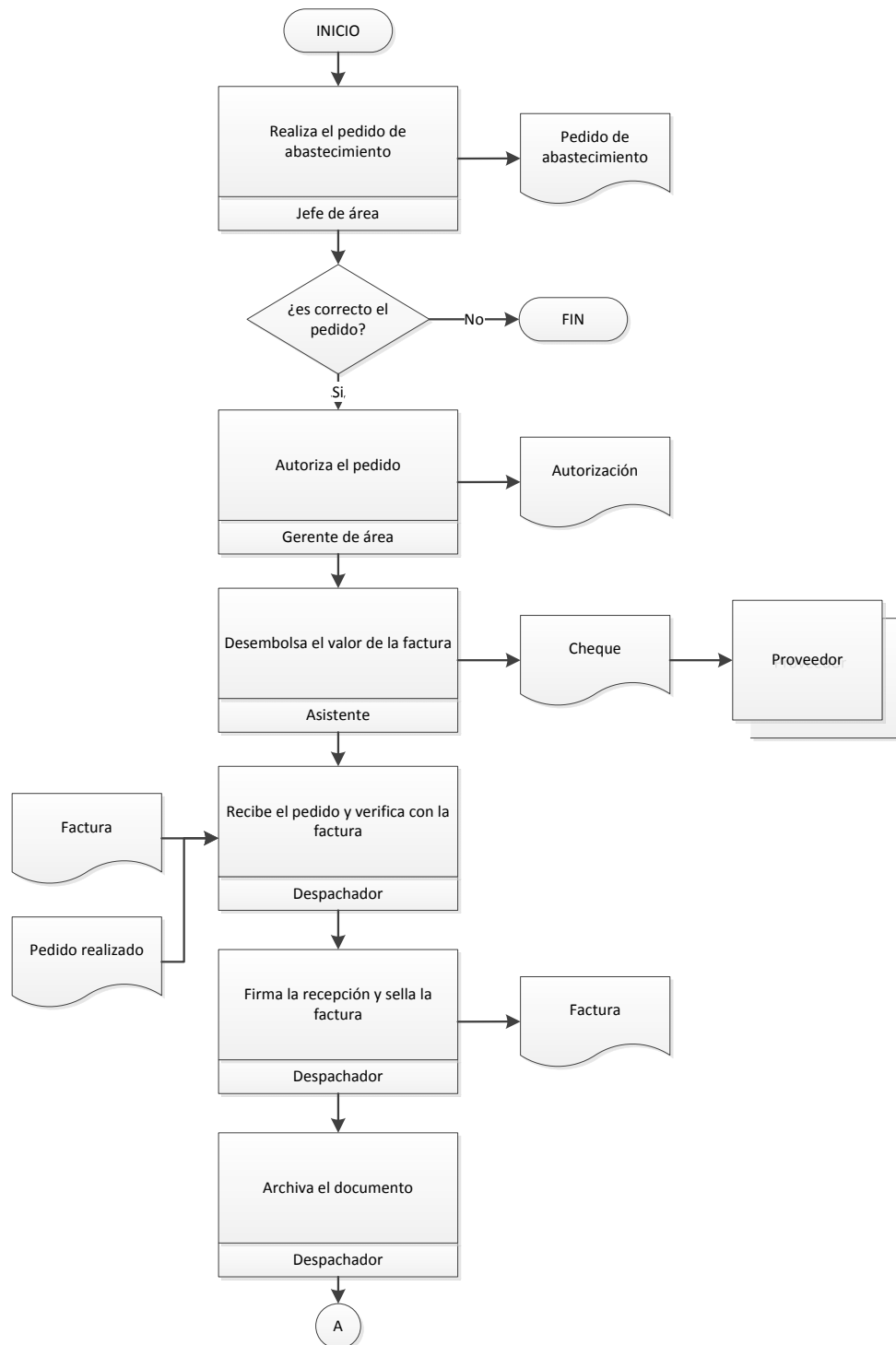
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.1	Proceso: Mantenimiento	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3




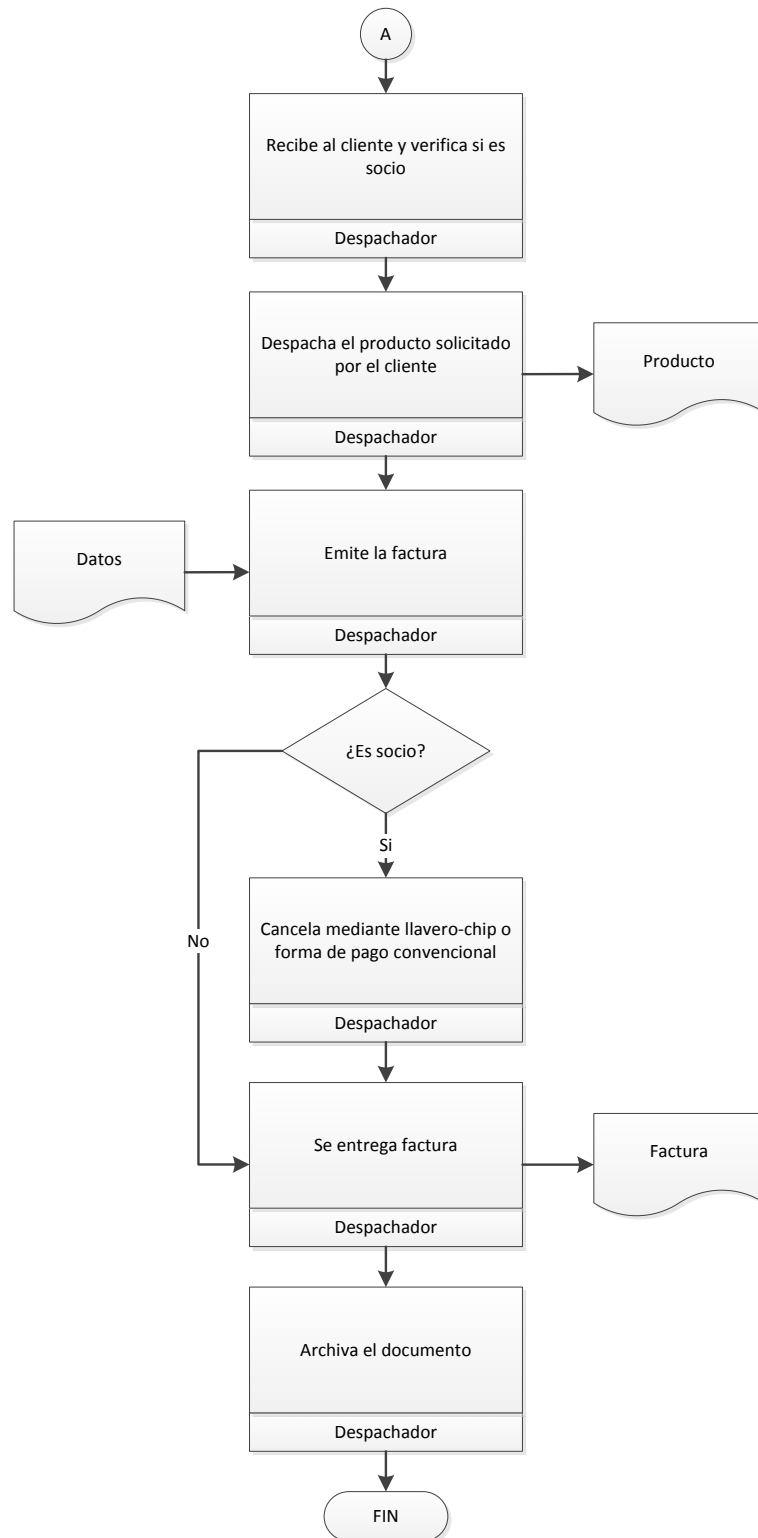
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.1	Proceso: Mantenimiento	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3




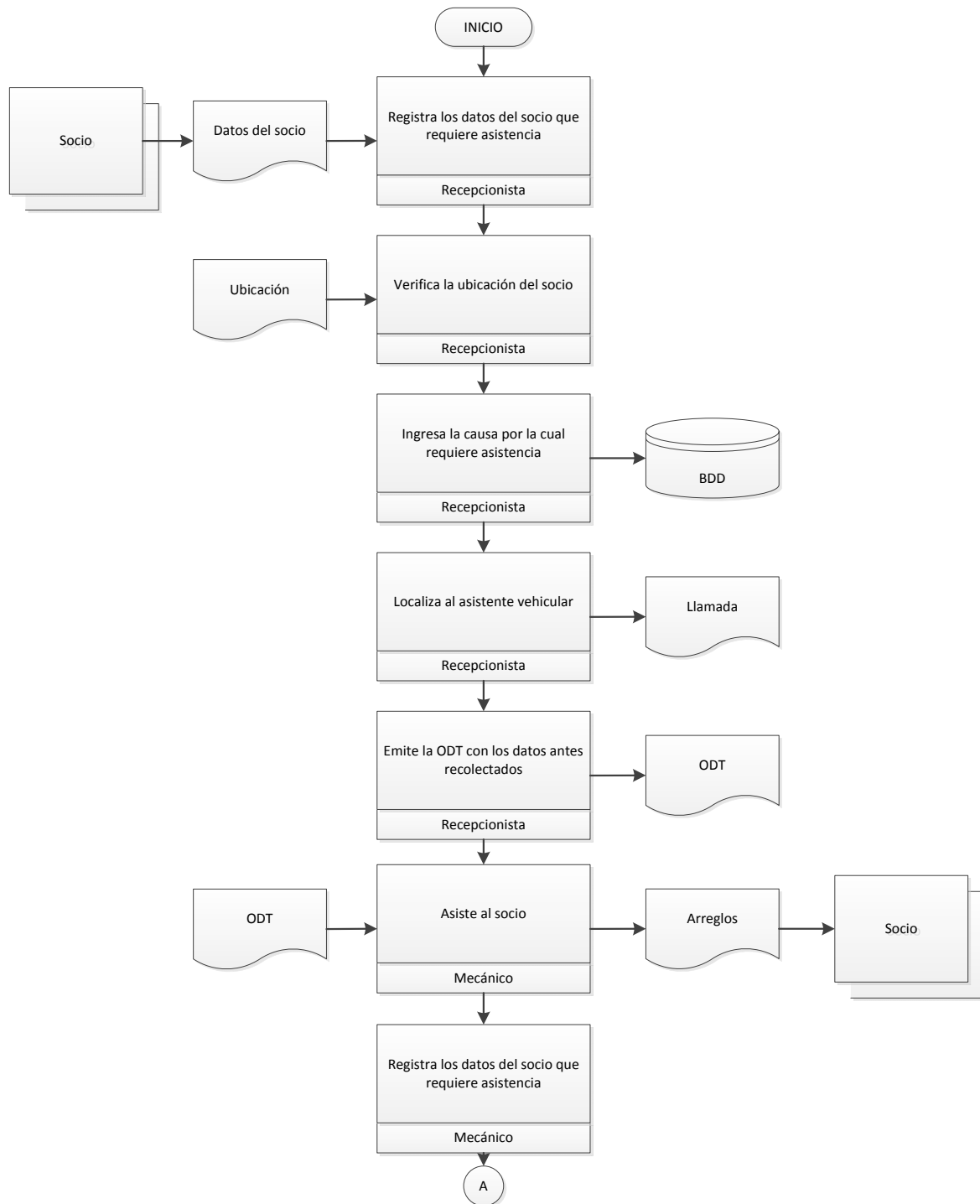
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.2	Proceso: Estación de servicios	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




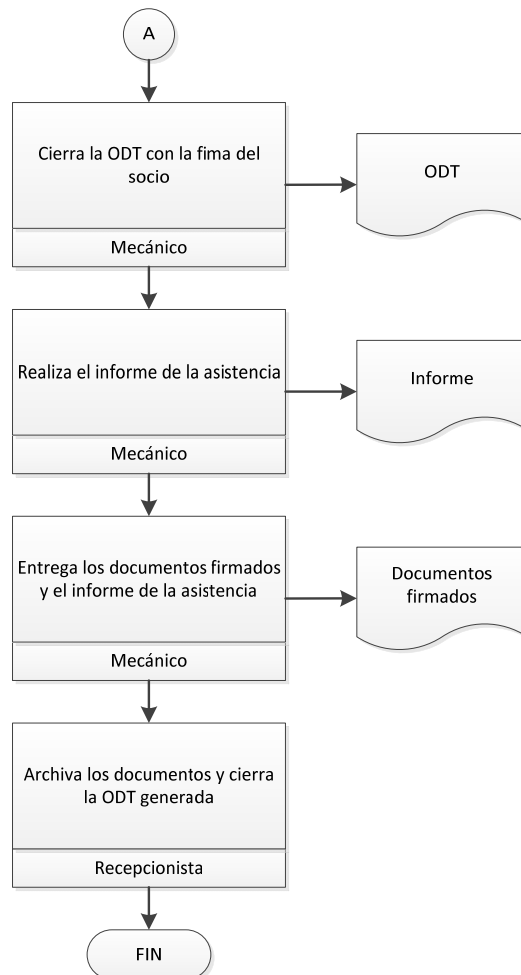
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.2	Proceso: Estación de servicios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



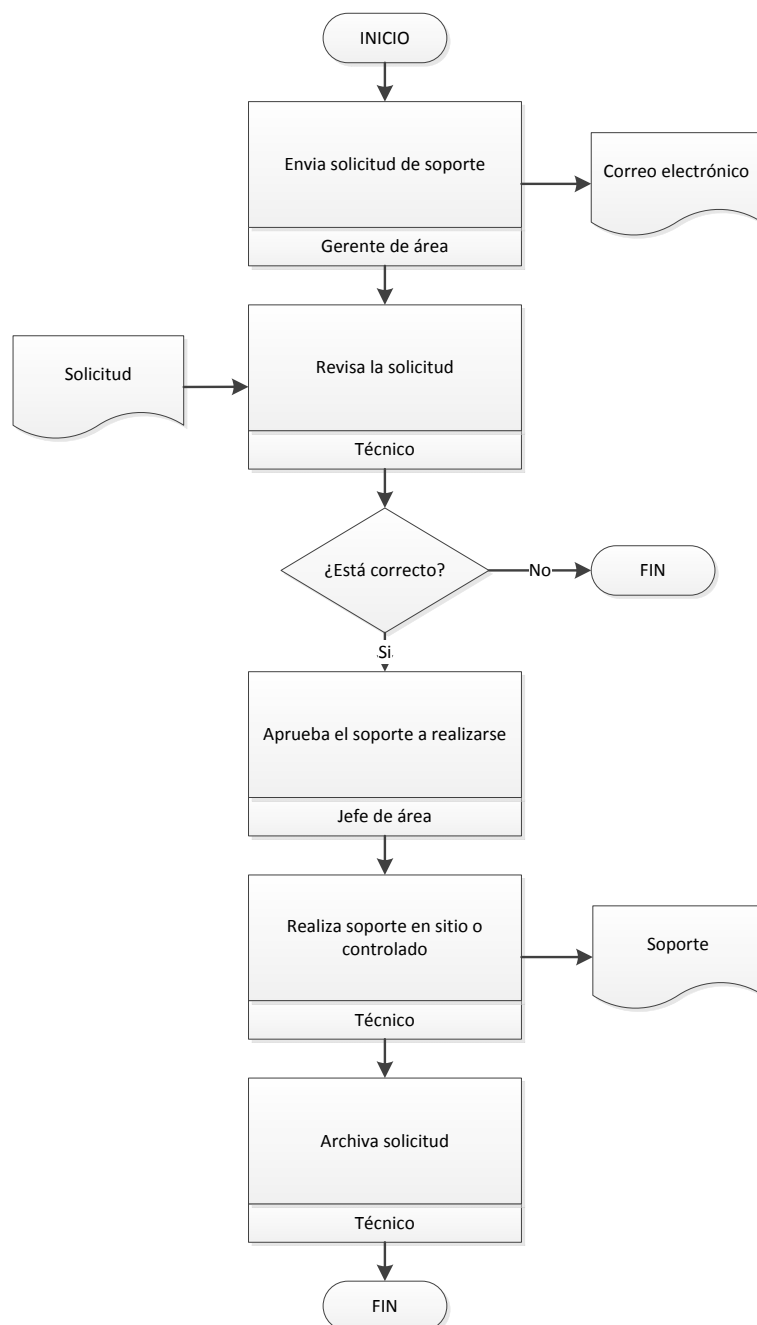
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.2	Proceso: Asistencia vehicular	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



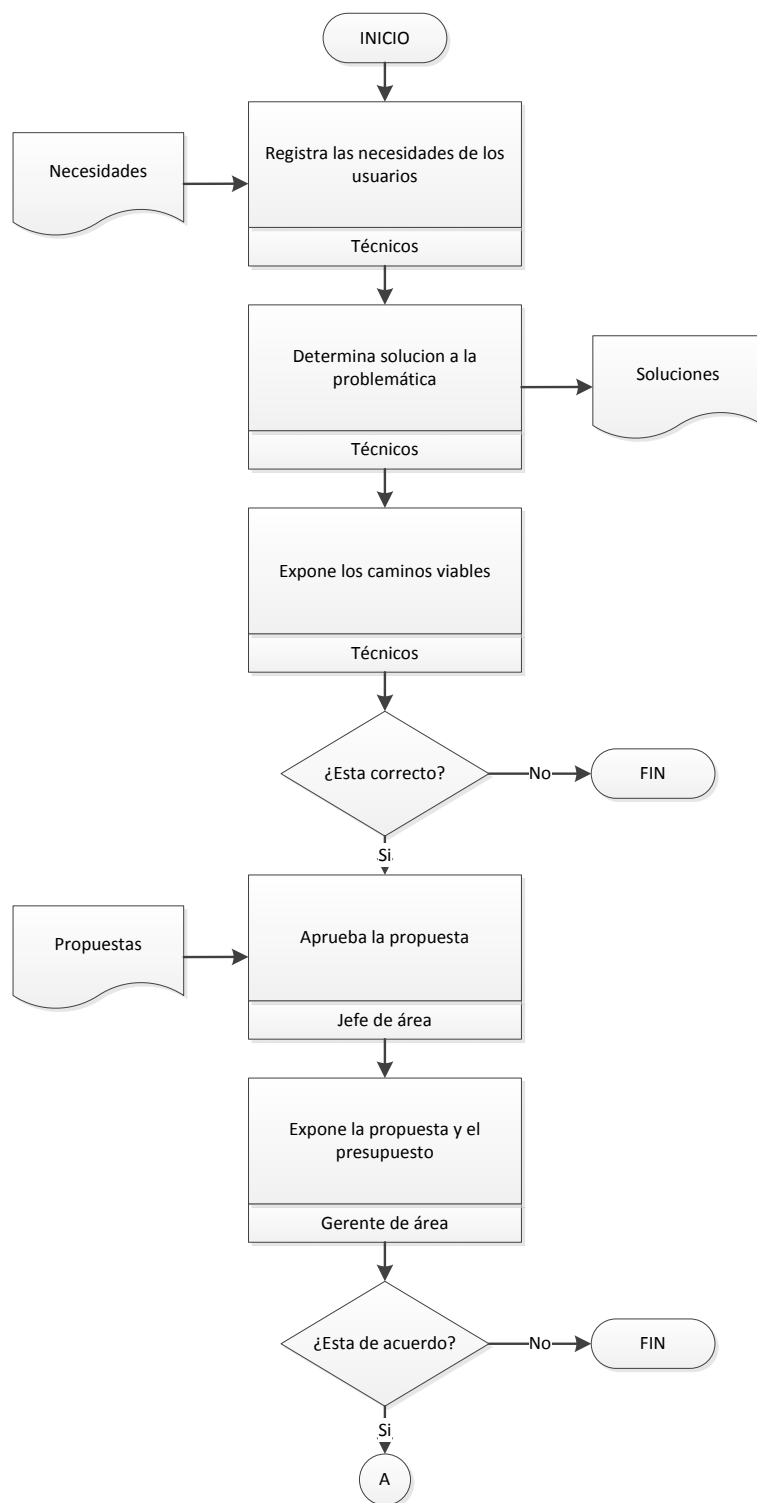
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.3	Proceso: Asistencia vehicular	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



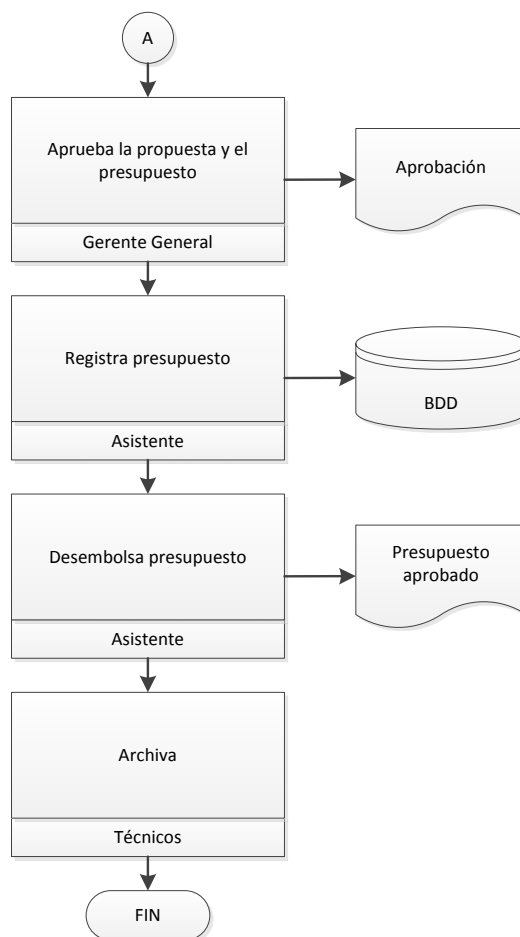
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.05.1	Proceso: Soporte Técnico	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.05.2	Proceso: Desarrollo de sistemas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

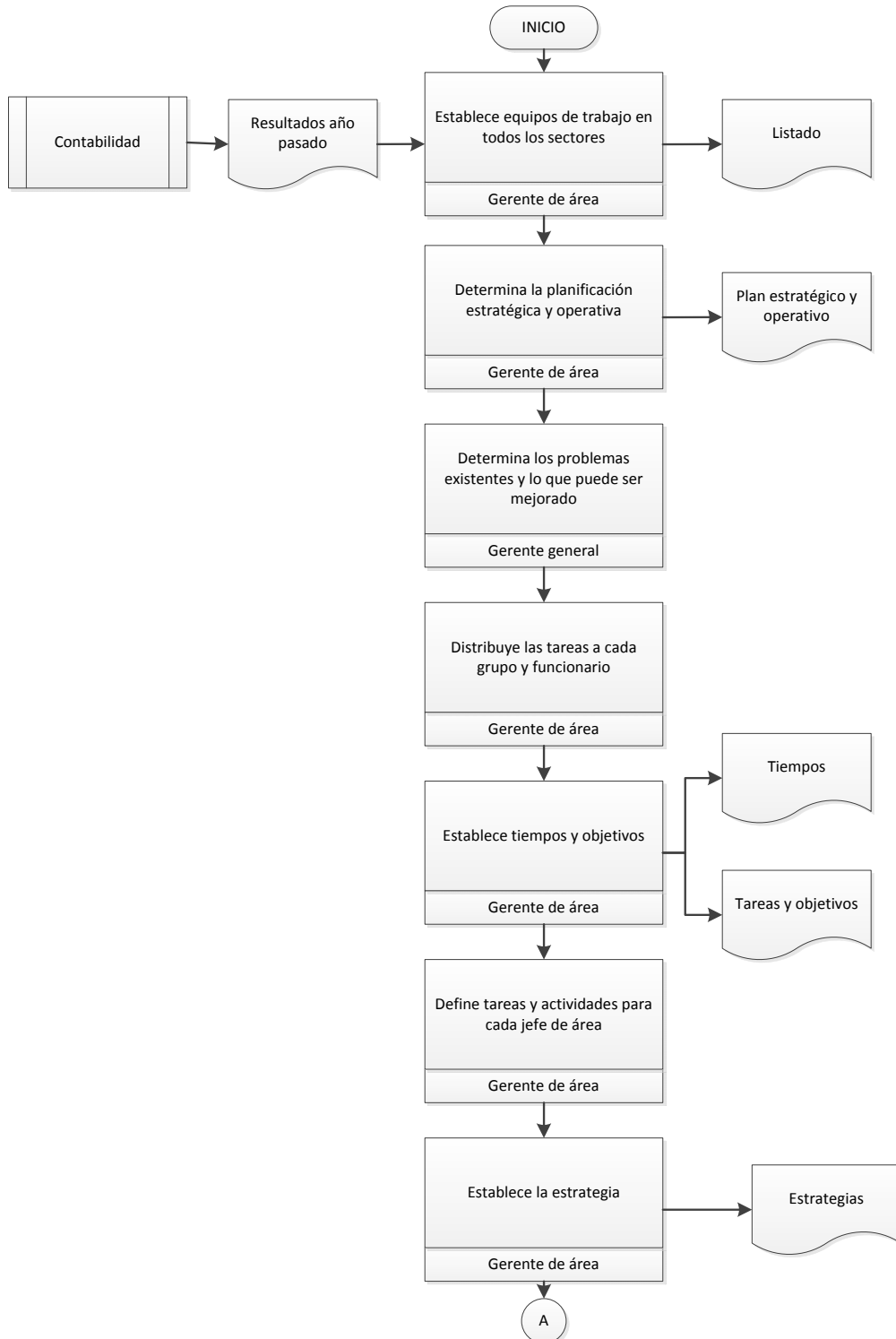



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.05.2	Proceso: Desarrollo de sistemas	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

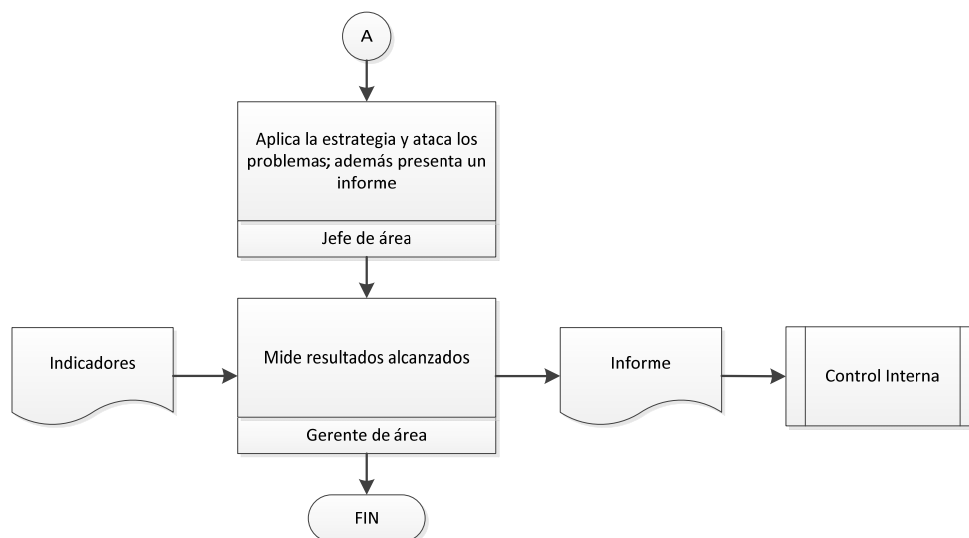



PROCESOS INICIALES ESTRATÉGICOS

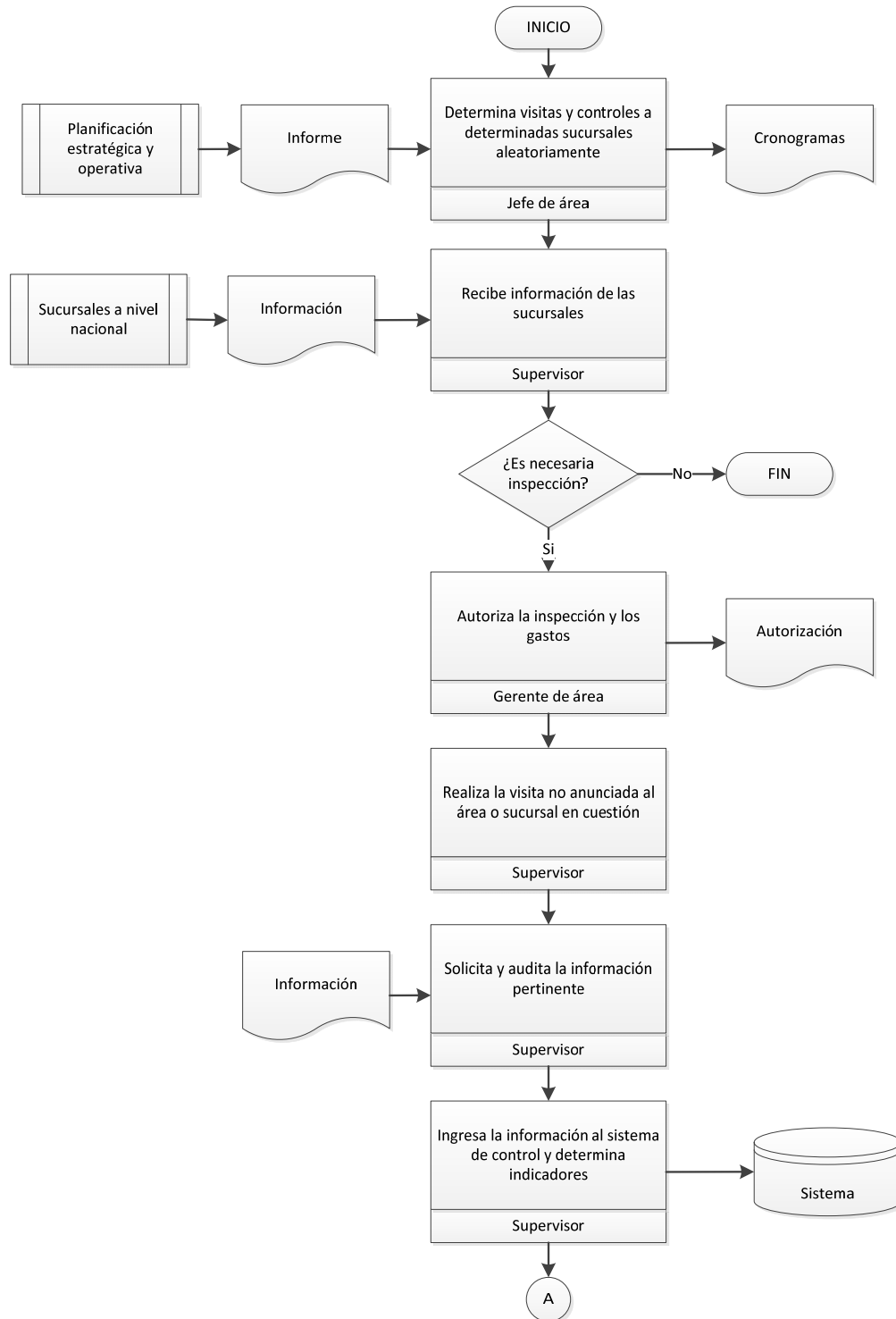
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.1	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




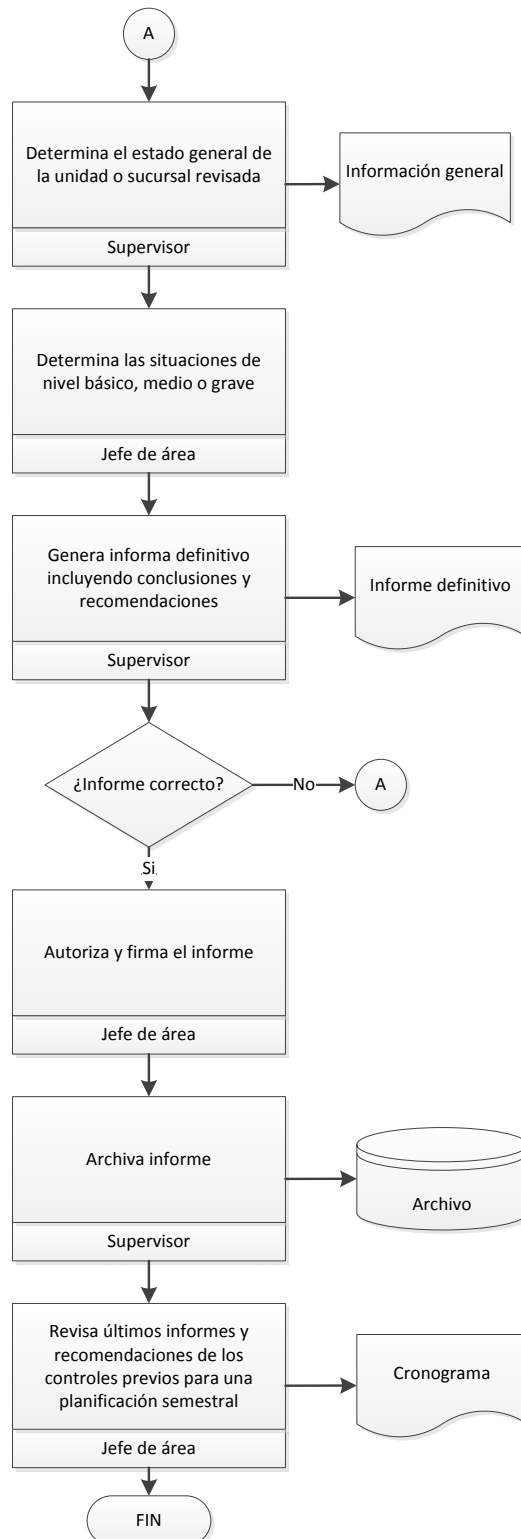
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.1	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




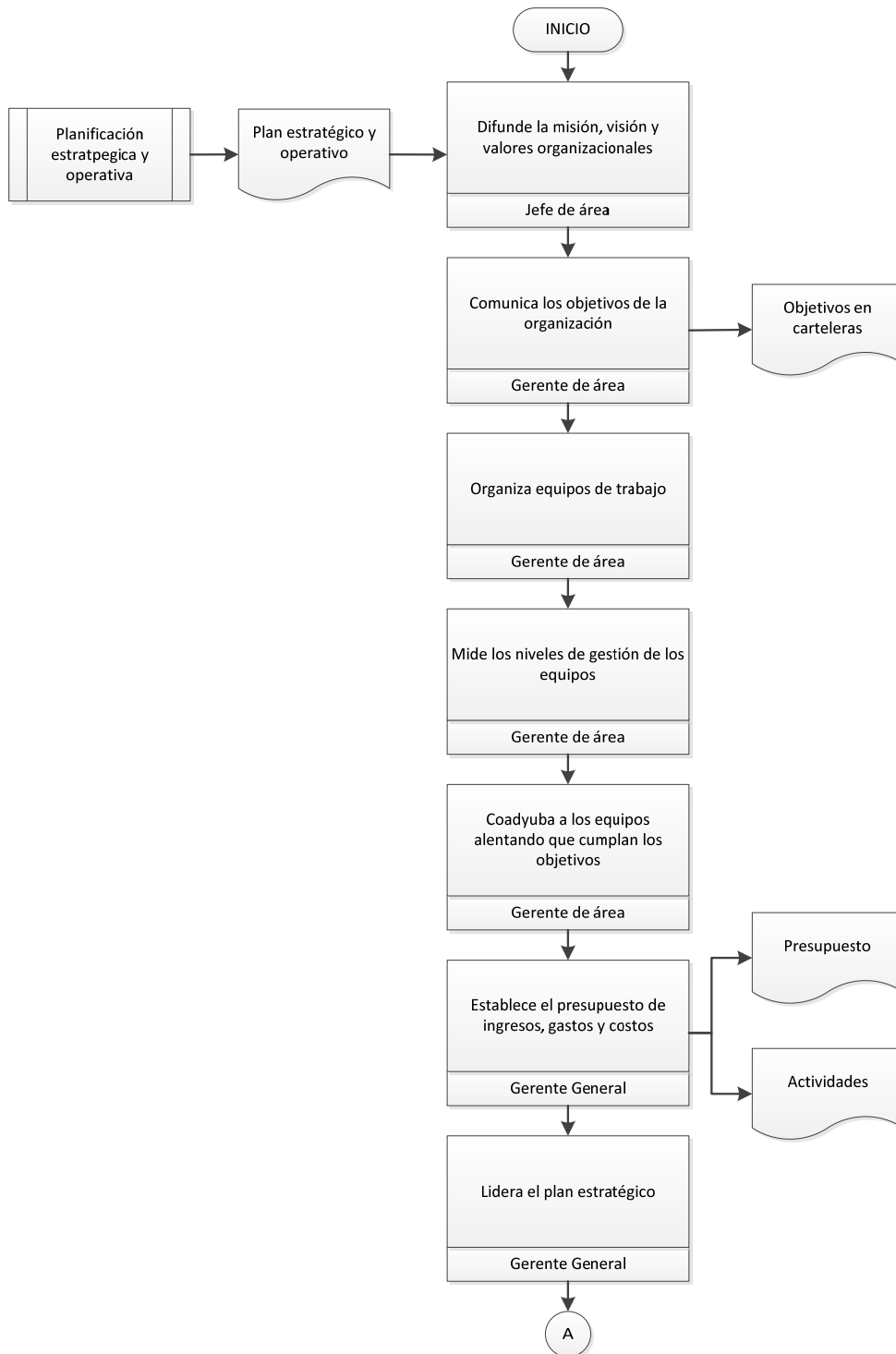
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.2	Proceso: Control interno	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




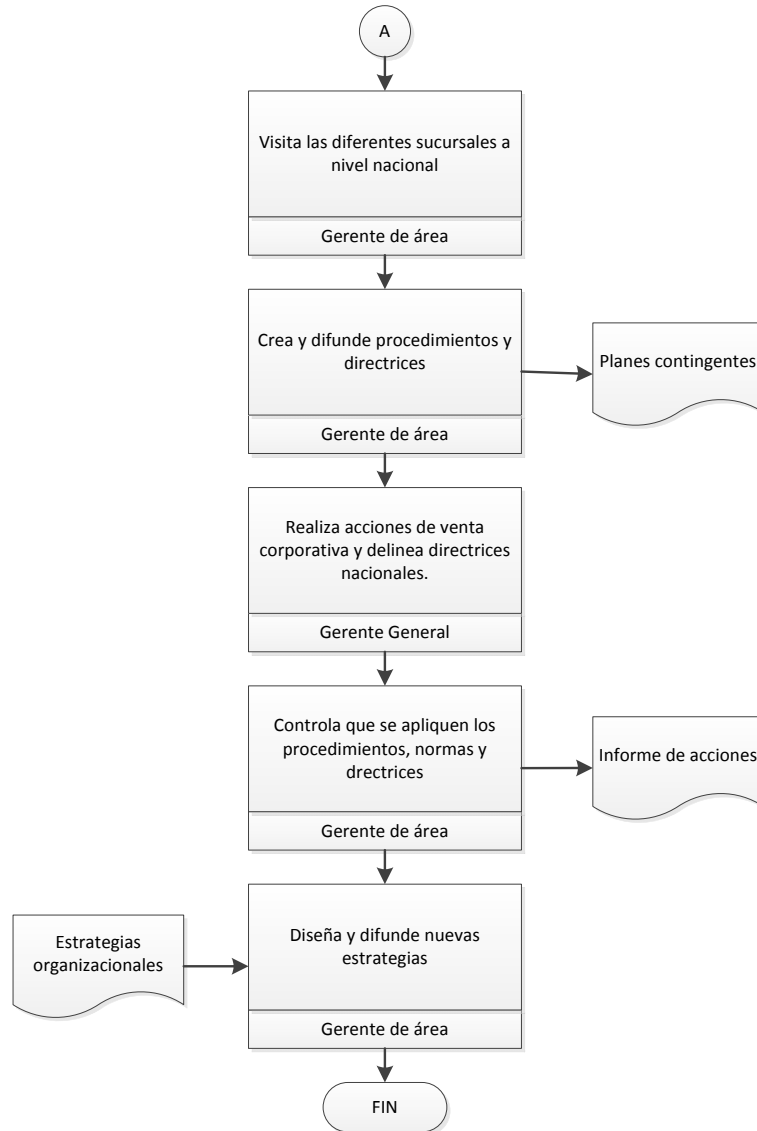
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.2	Proceso: Control interno	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



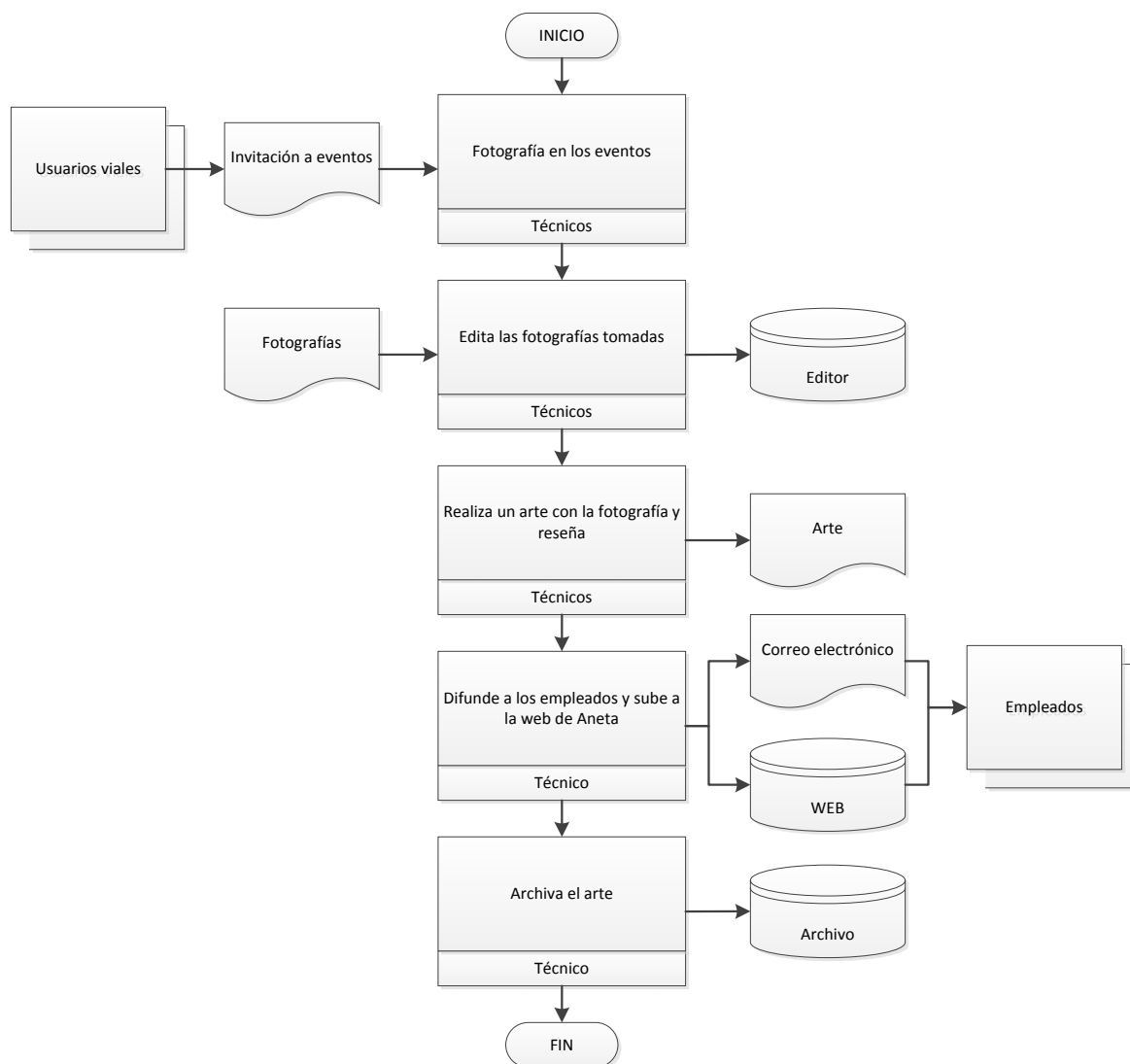
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.3	Proceso: Gestión de la dirección	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.3	Proceso: Gestión de la dirección	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

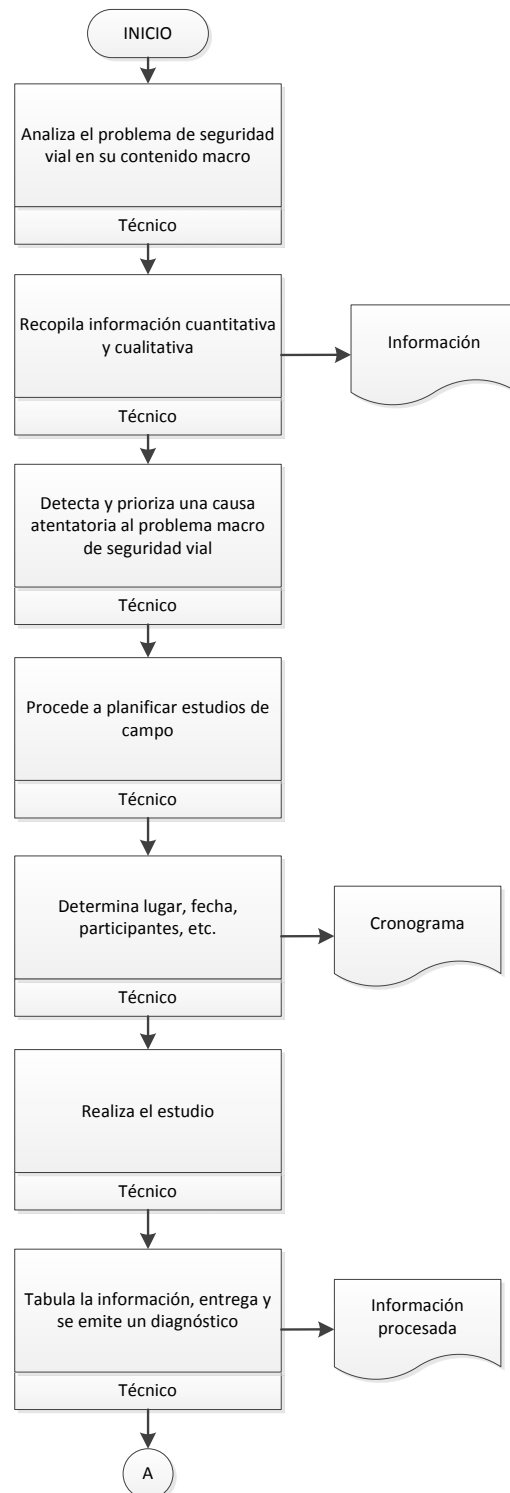



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.4	Proceso: Comunicación organizacional	
	Edición No. 01	
	Pág. 1 de 1	

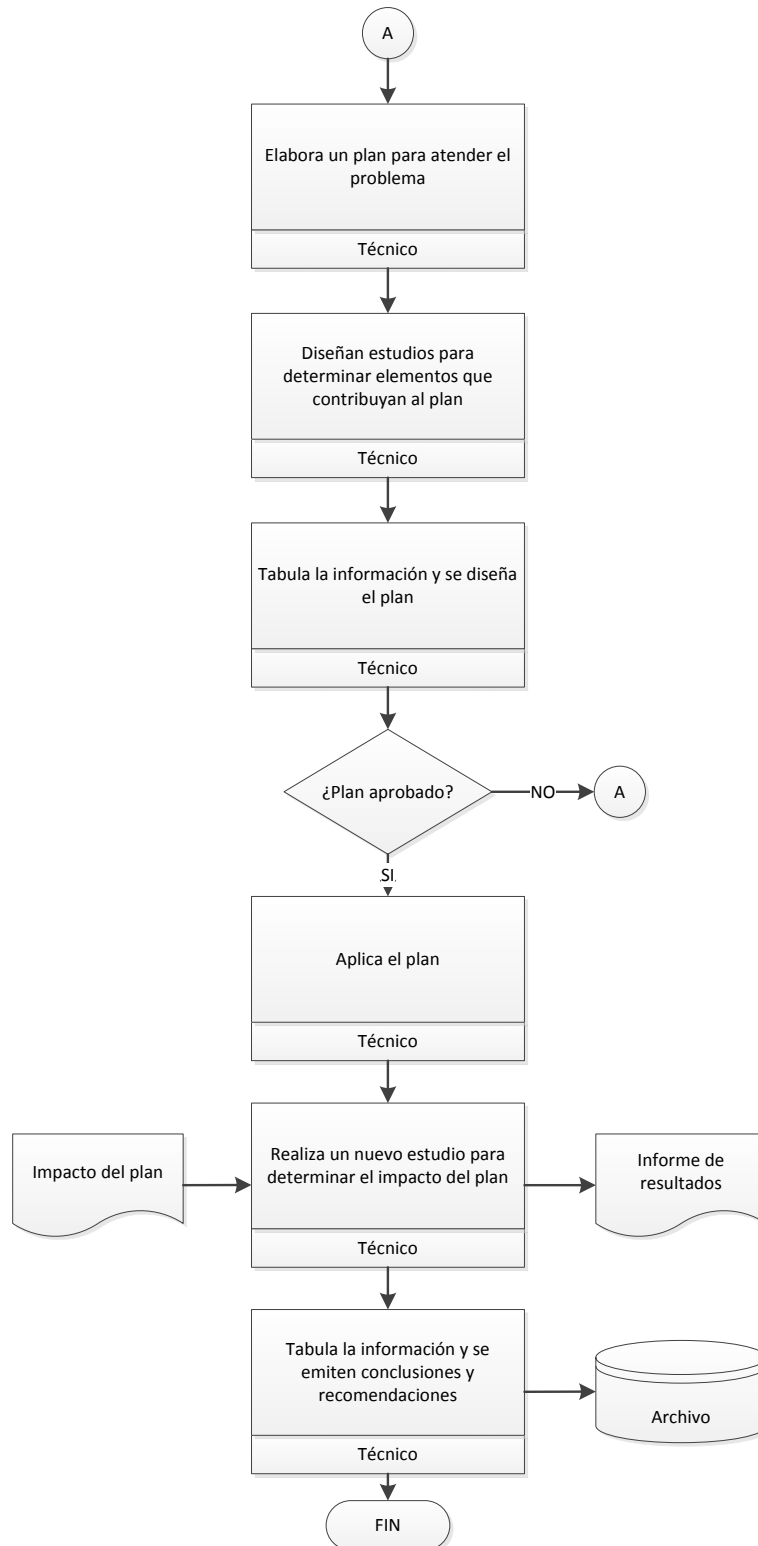



PROCESOS INICIALES MISIONALES

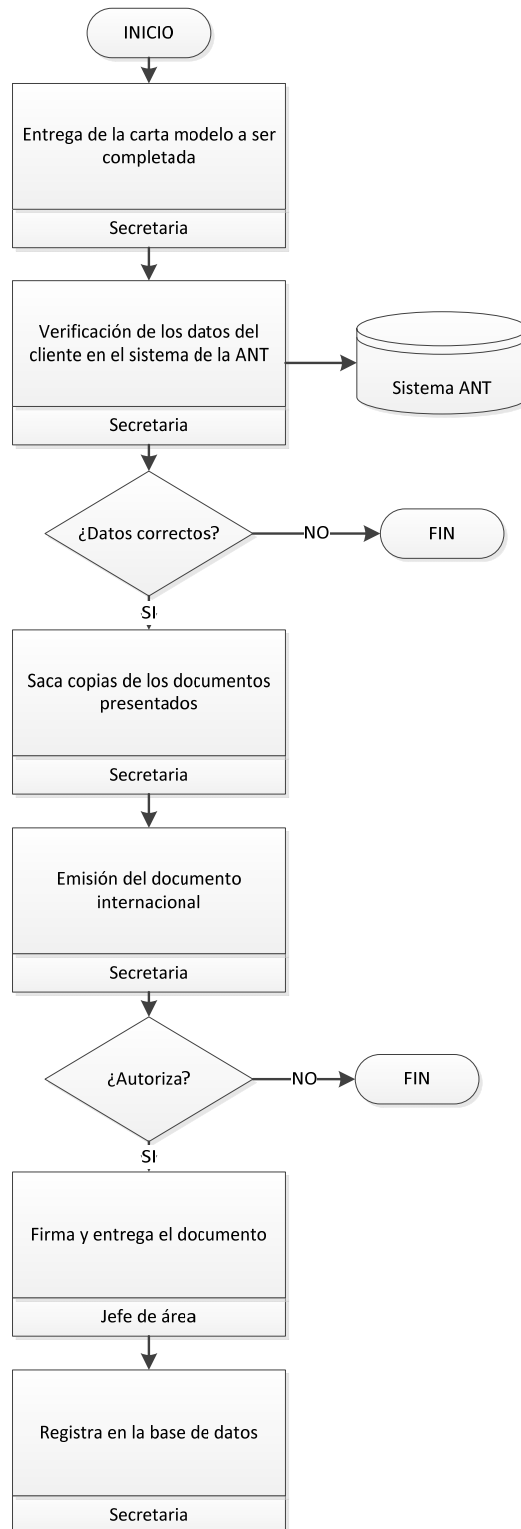
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.01.1	Proceso: Educación vial y Asesoría técnica	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



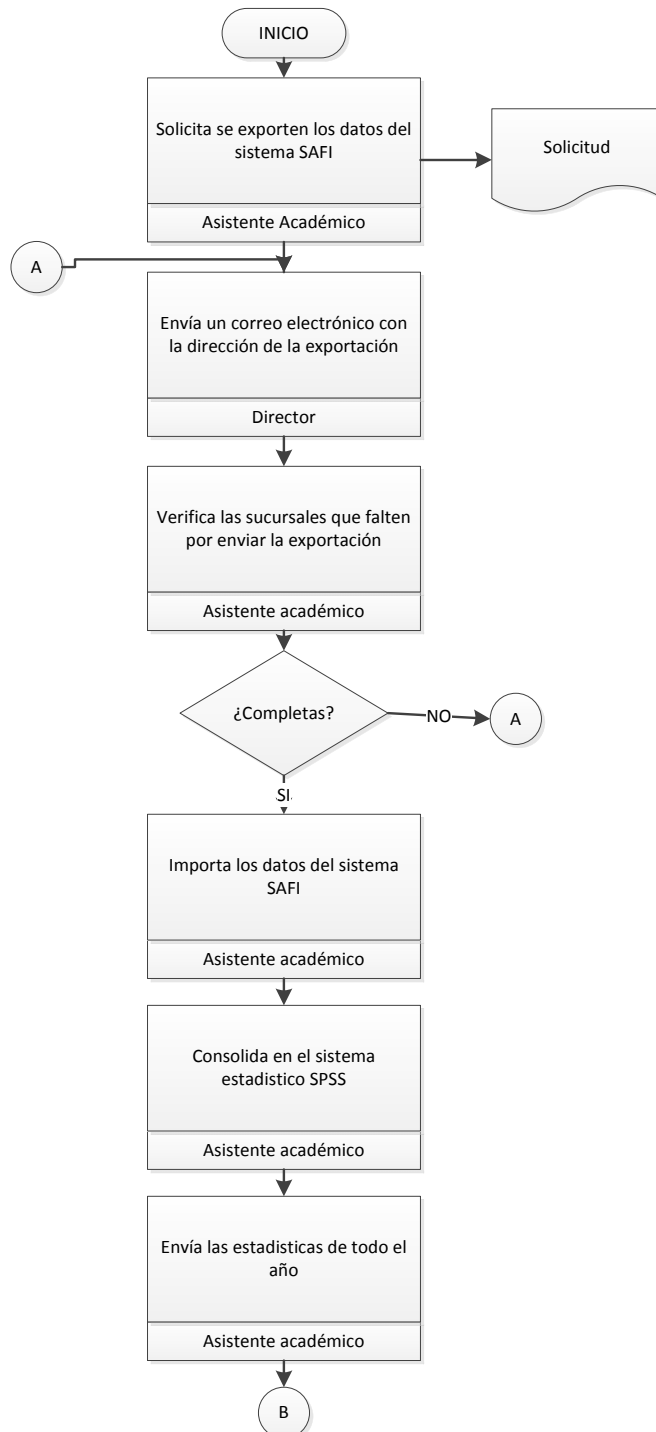
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.01.1	Proceso: Educación vial y Asesoría técnica	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




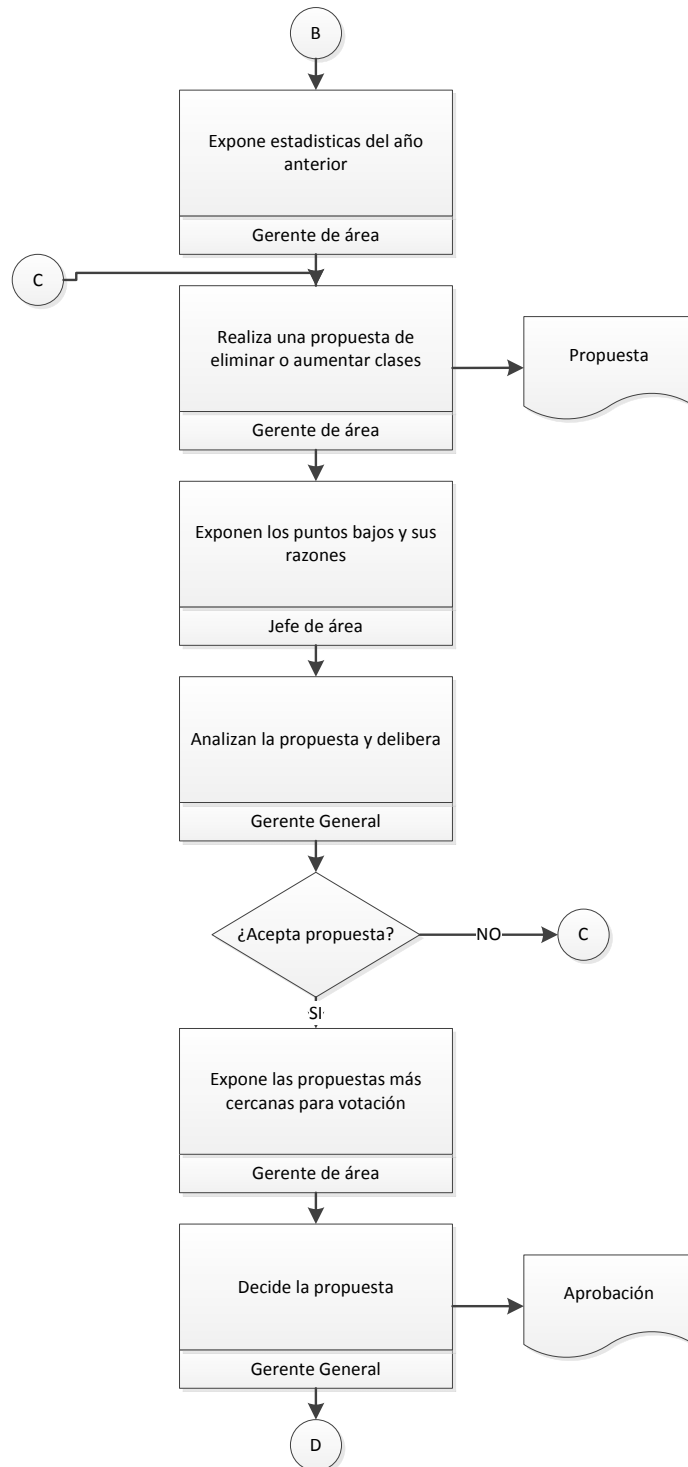
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.01.2	Proceso: Documentos Internacionales	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




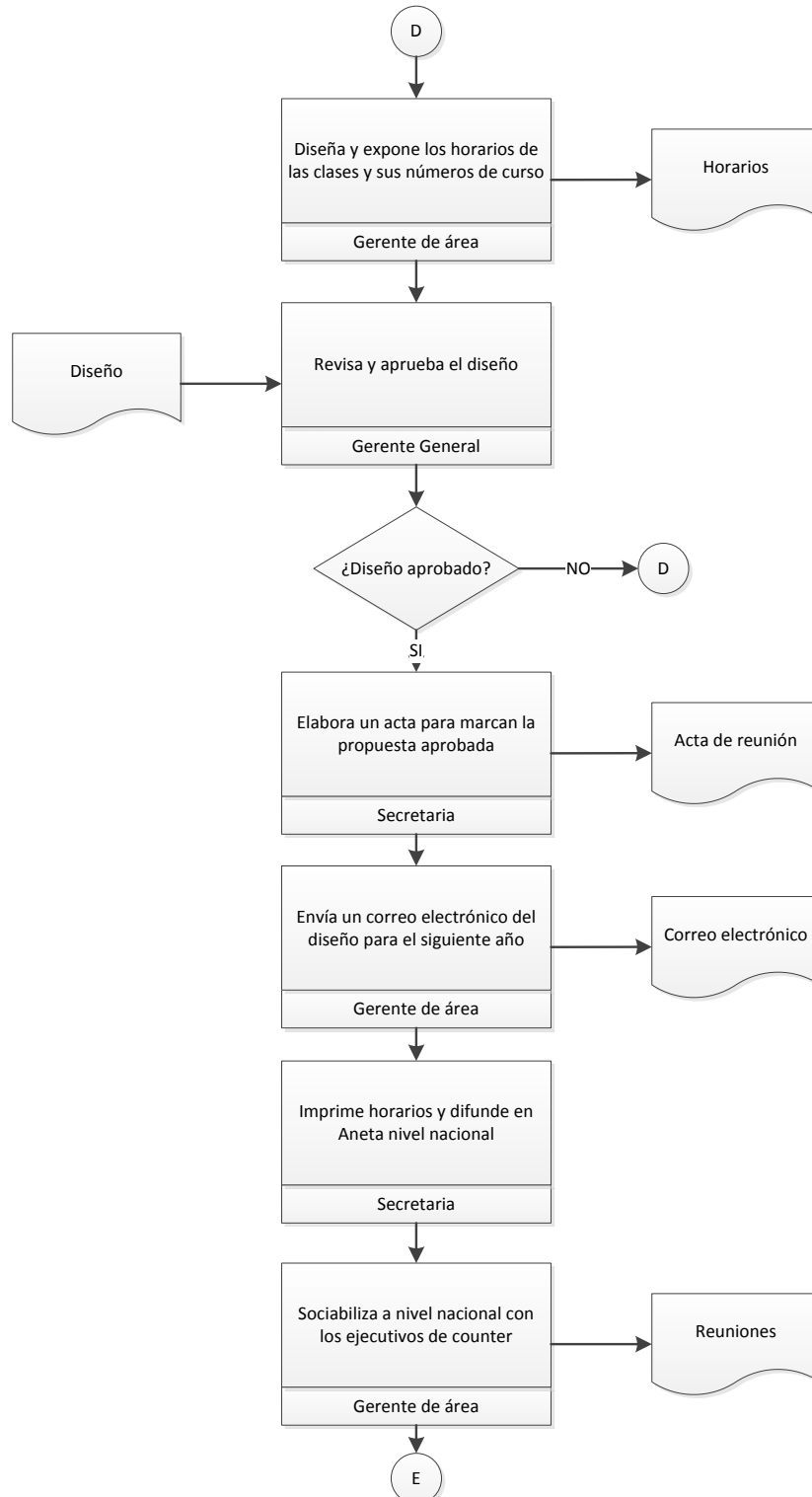
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.02.1	Proceso: Diseño de calendarios, horarios y cursos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4




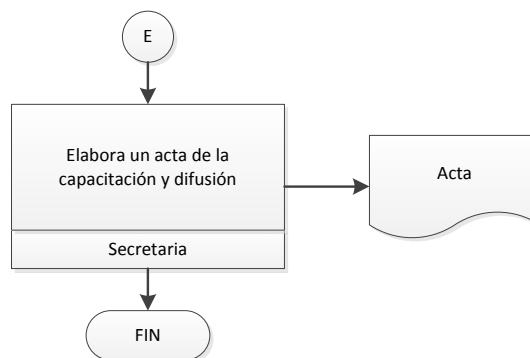
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.02.1	Proceso: Diseño de calendarios, horarios y cursos	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4




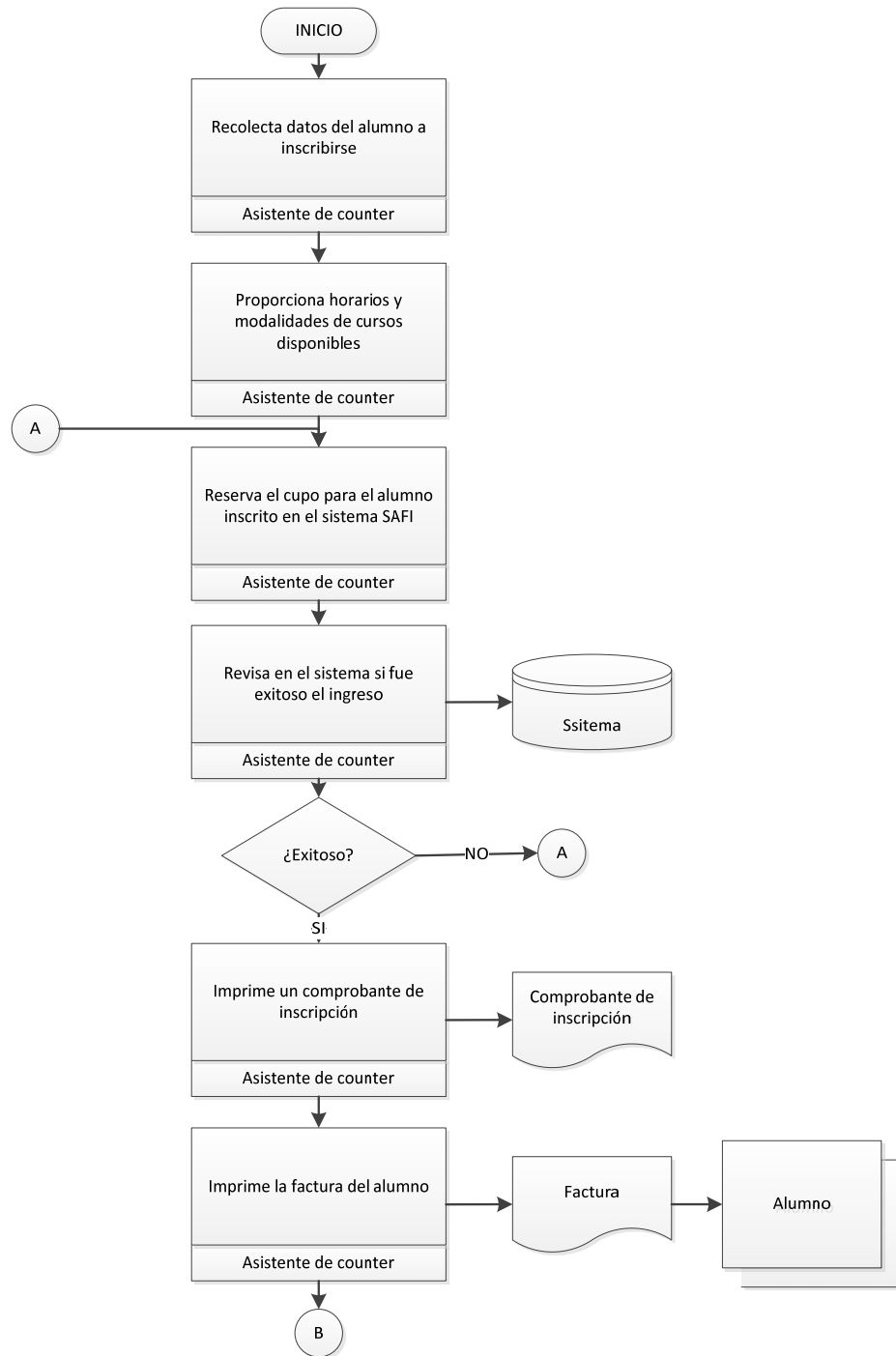
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.02.1	Proceso: Diseño de calendarios, horarios y cursos	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4




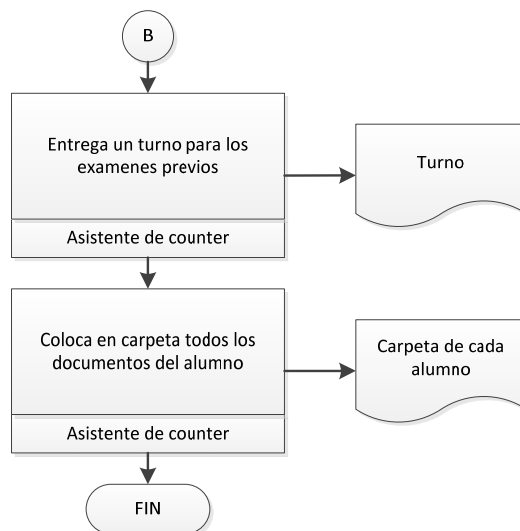
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.02.1	Proceso: Diseño de calendarios, horarios y cursos	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4




	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.1	Proceso: Inscripción	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




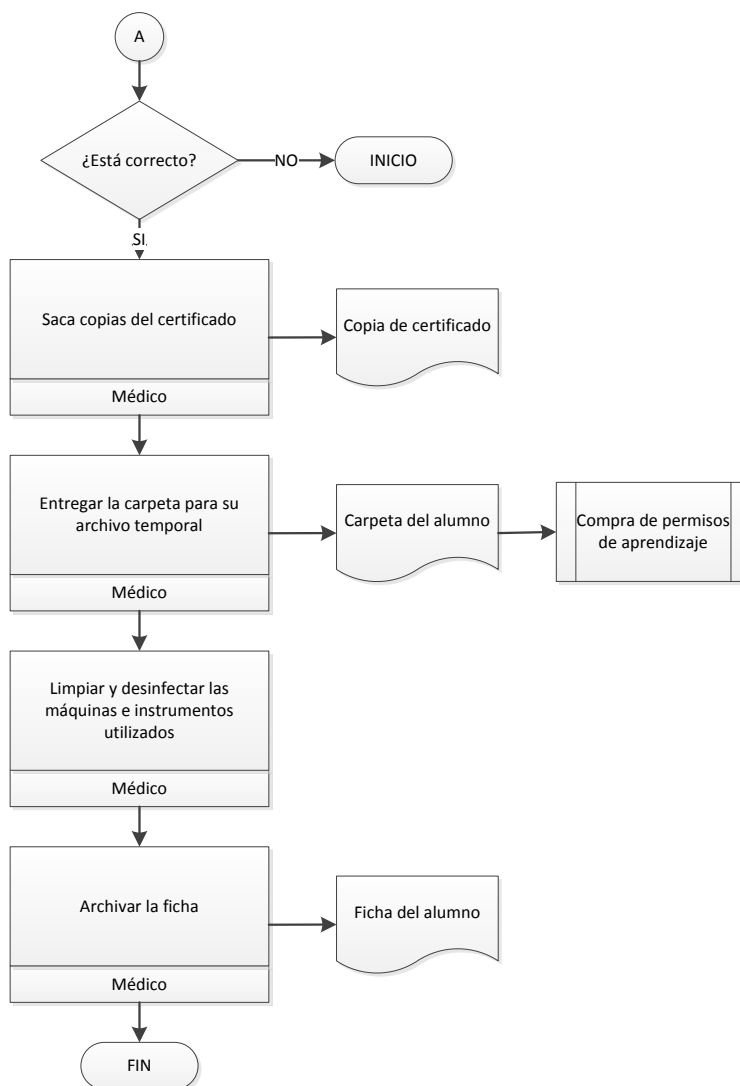
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.1	Proceso: Inscripción	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




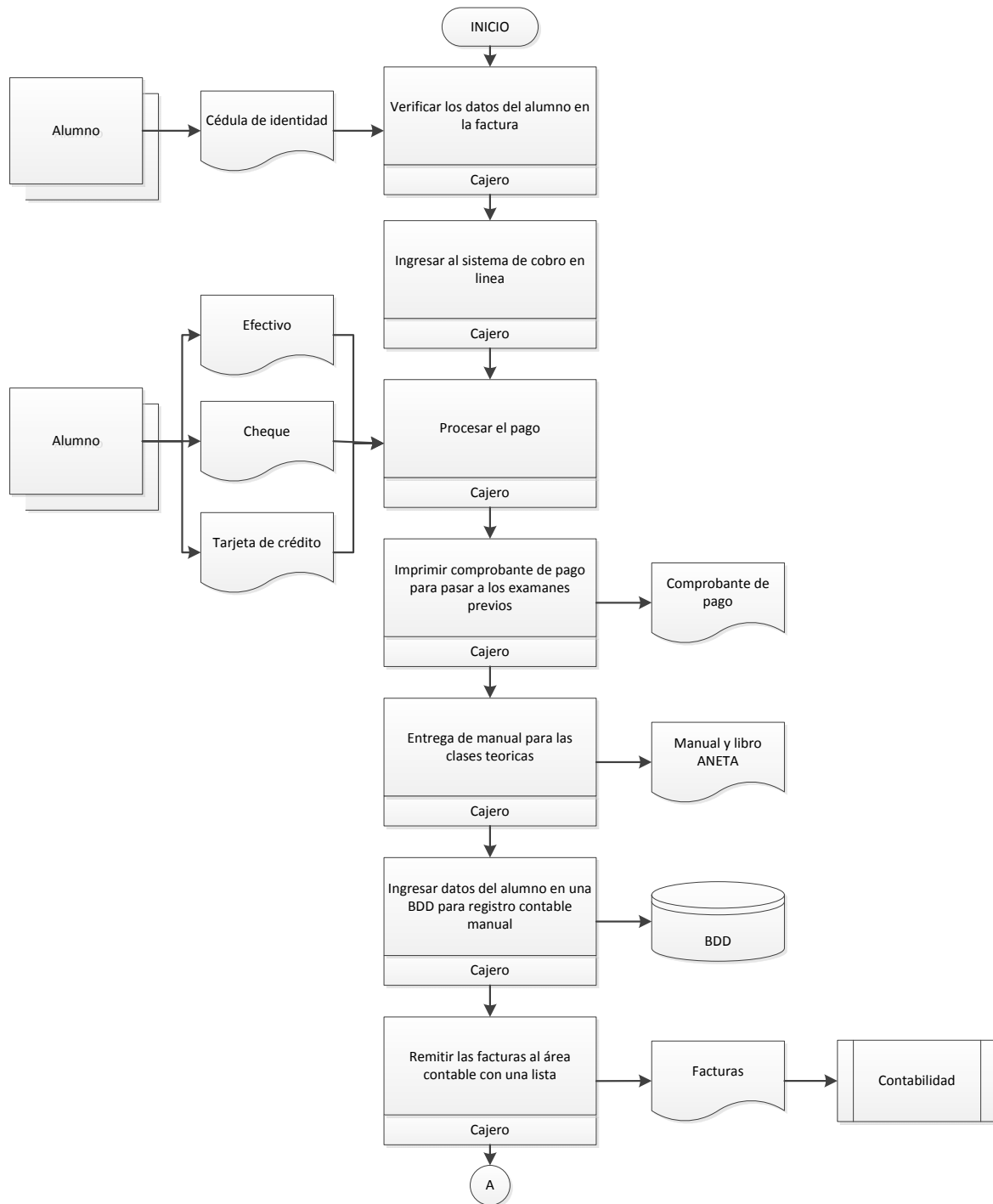
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.2	Proceso: Exámenes previos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




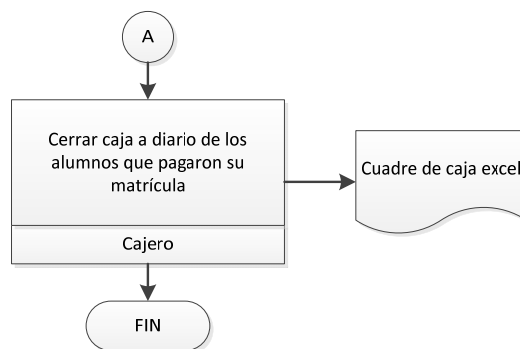
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.2	Proceso: Exámenes previos	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




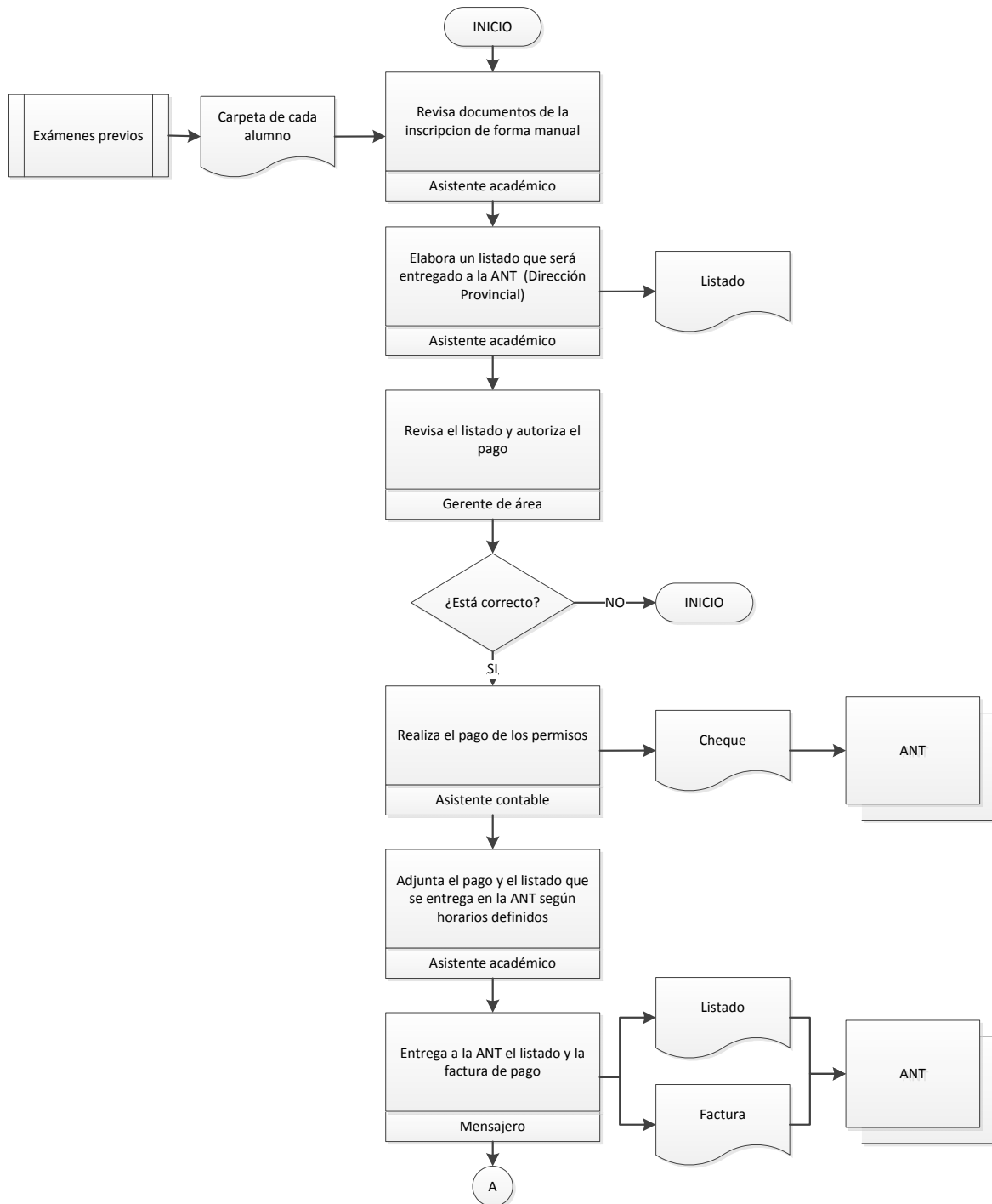
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.3	Proceso: Pago de matrícula	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




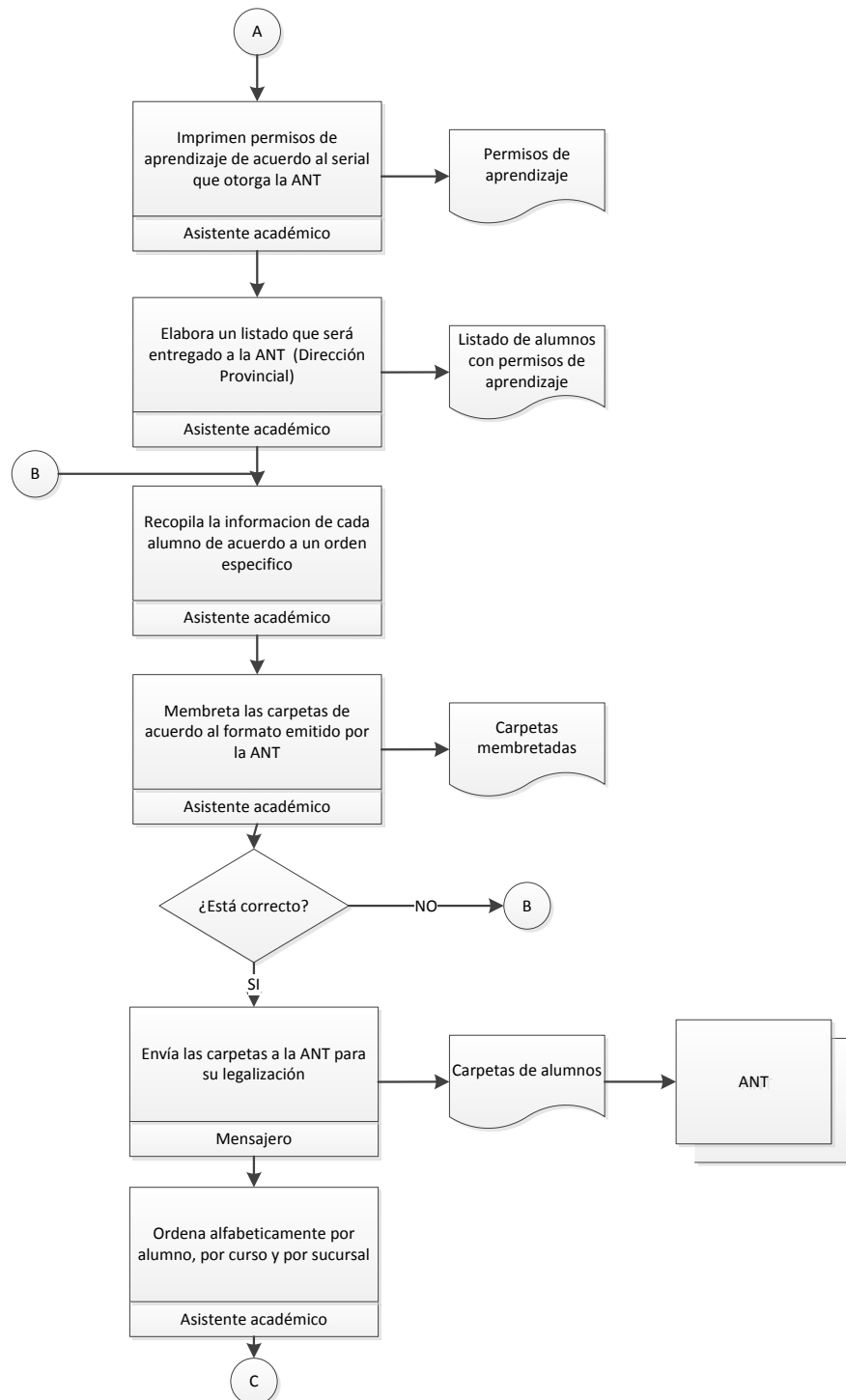
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.3	Proceso: Pago de matrícula	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




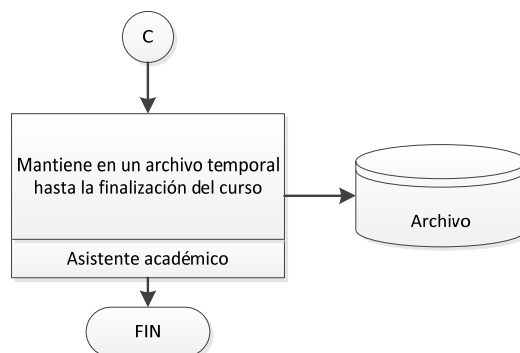
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.4	Proceso: Compra de permisos de aprendizaje	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3




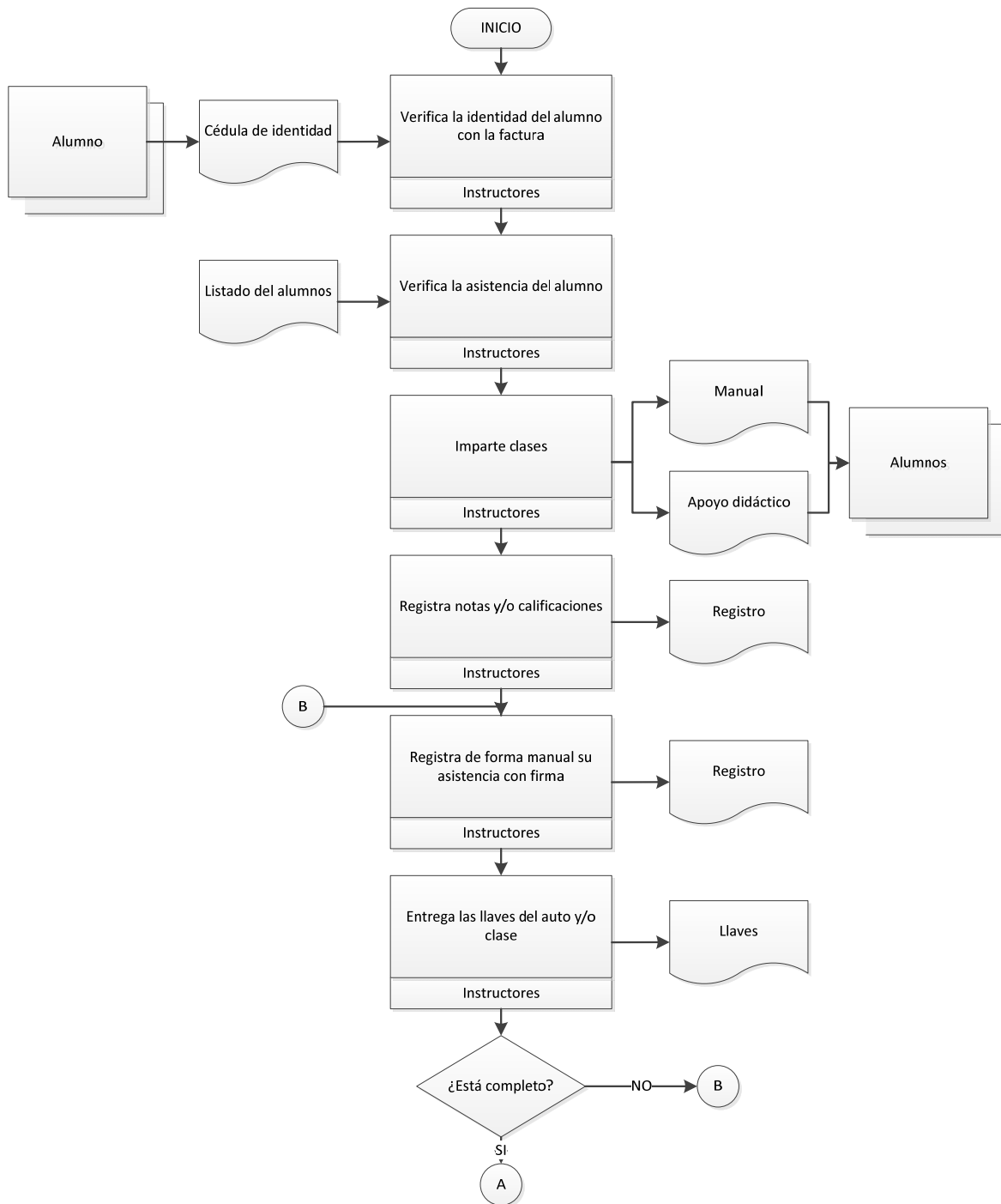
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.4	Proceso: Compra de permisos de aprendizaje	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3




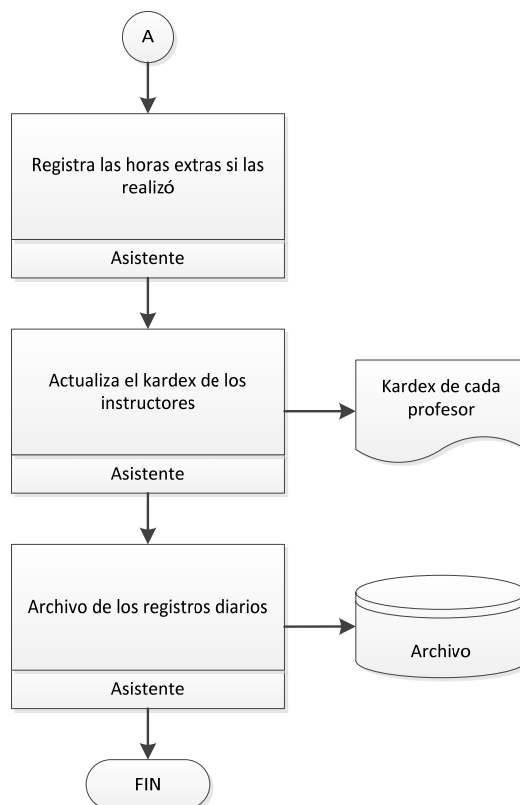
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.4	Proceso: Compra de permisos de aprendizaje	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3




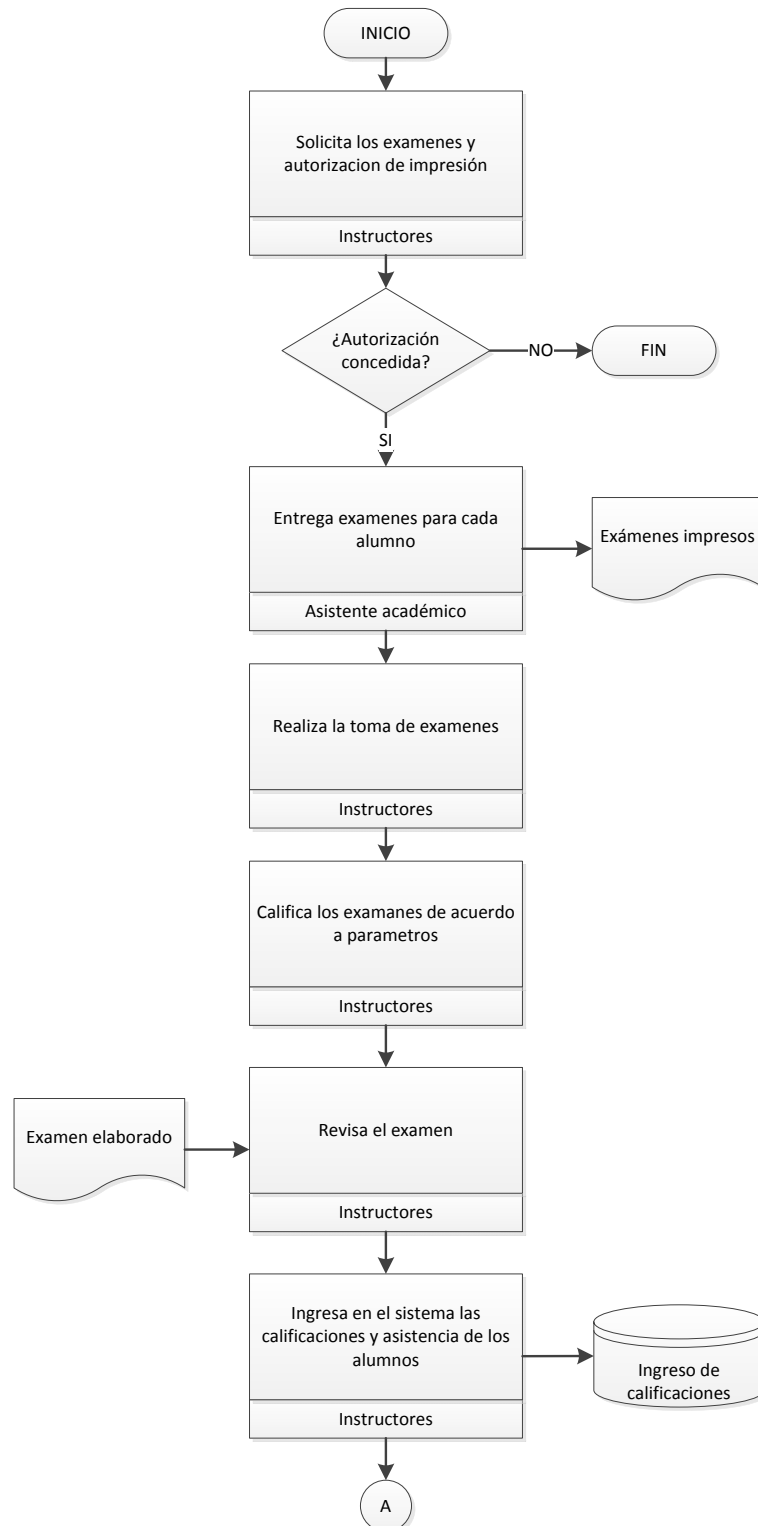
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.1	Proceso: Clases prácticas y teóricas	
	Edición No. 01	
	Pág. 1 de 2	




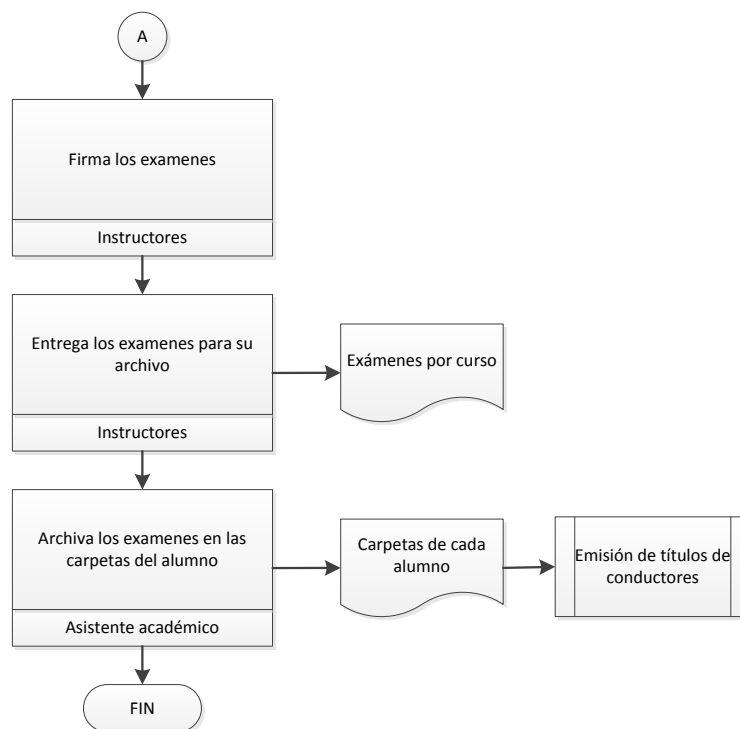
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.1	Proceso: Clases prácticas y teóricas	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



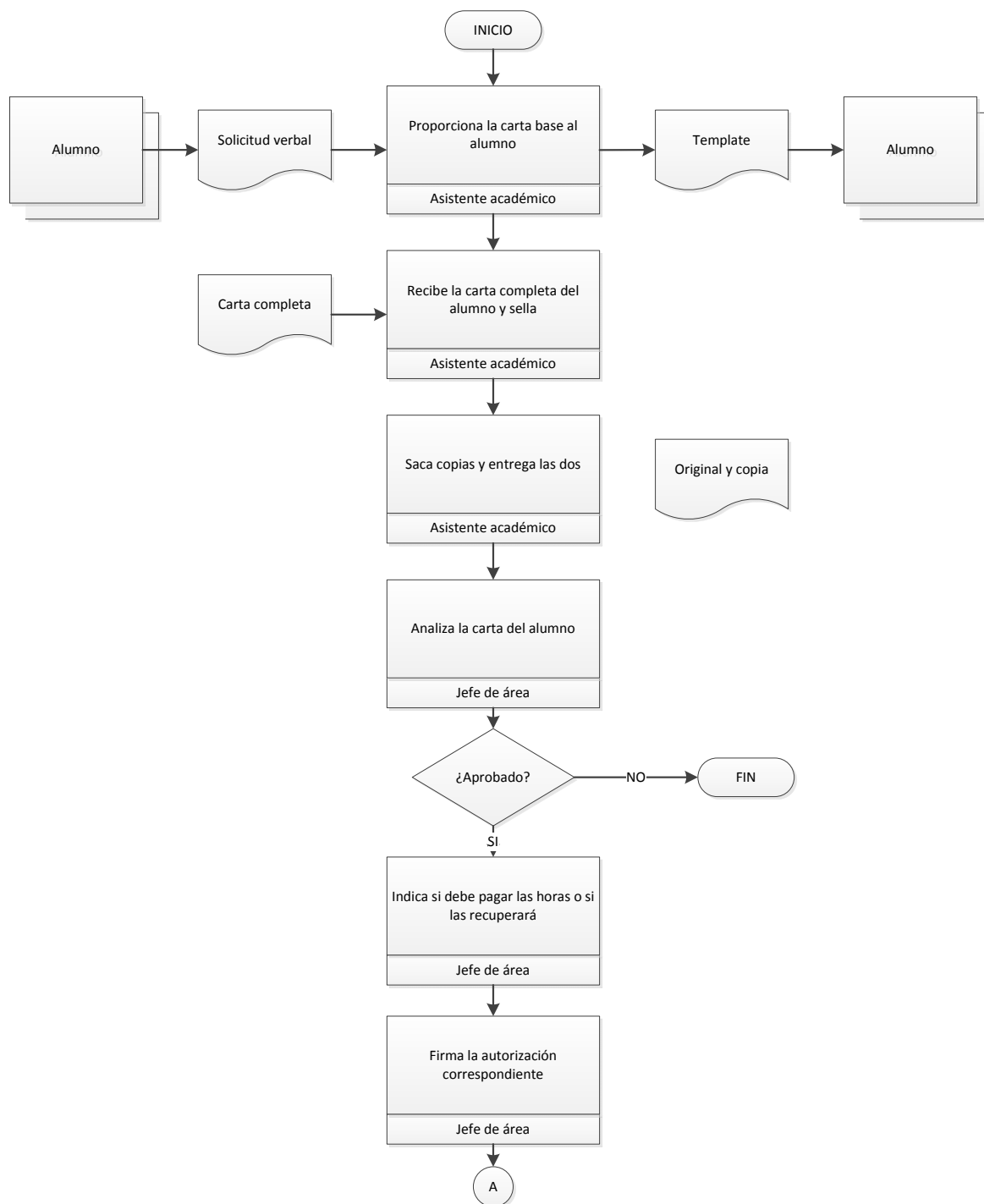
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.2	Proceso: Toma de exámenes y supletorios	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




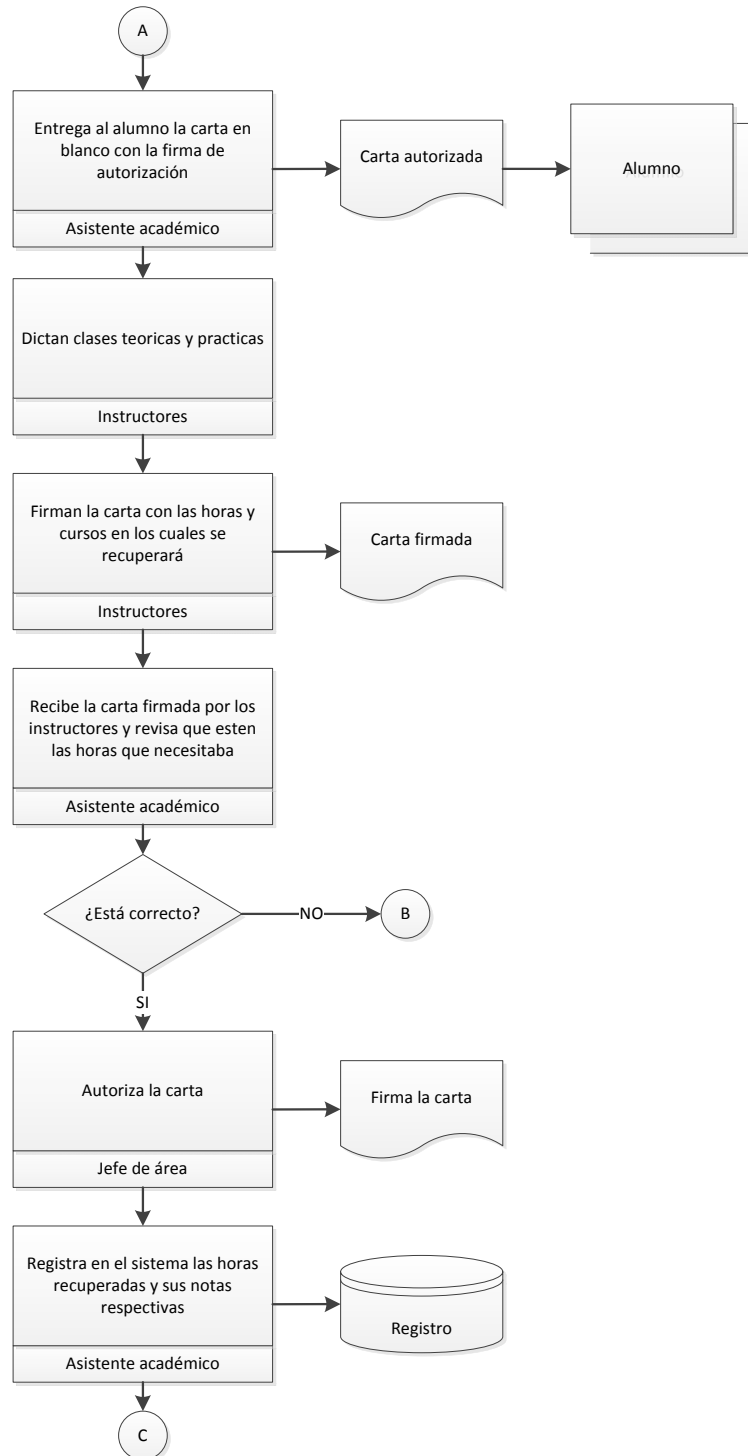
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.2	Proceso: Toma de exámenes y supletorios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




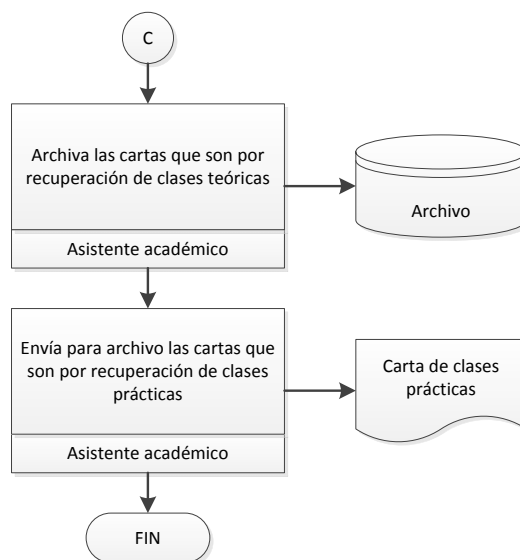
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.3	Proceso: Recuperación de clases	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3




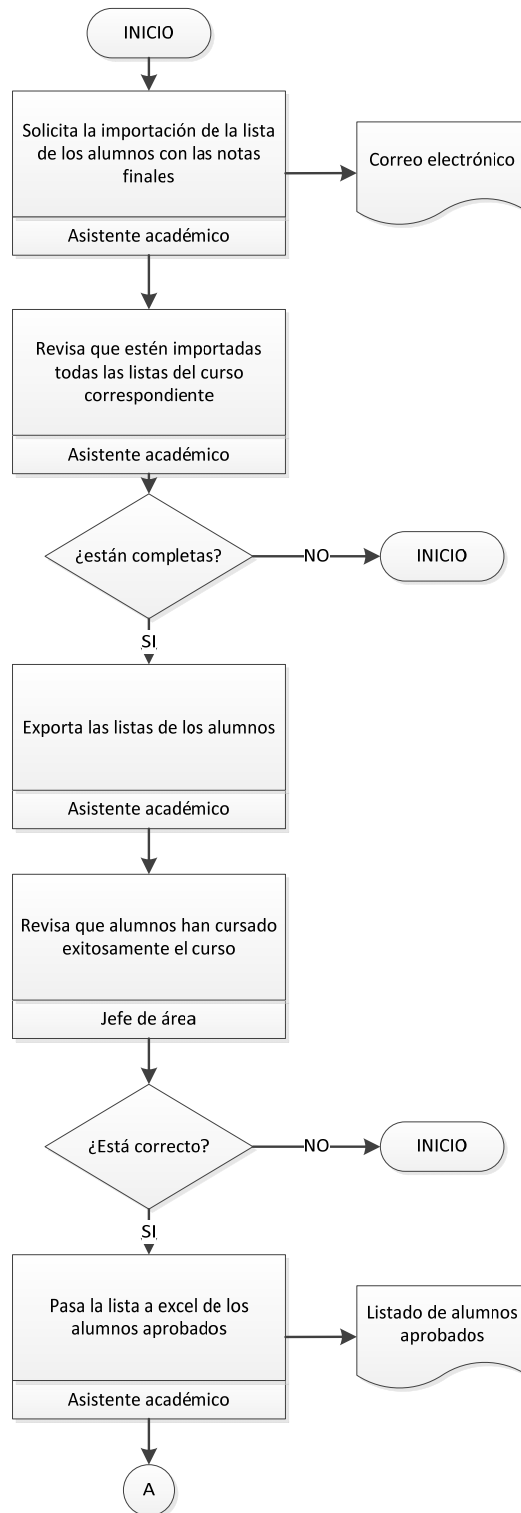
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.3	Proceso: Recuperación de clases	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3




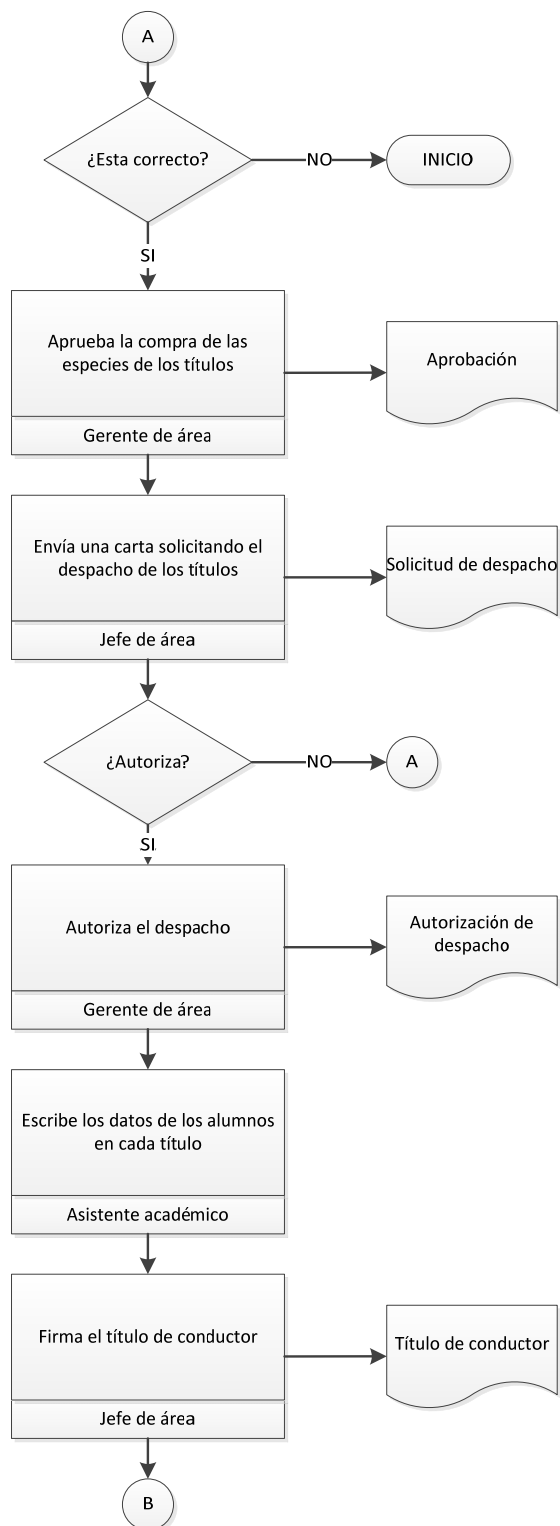
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.3	Proceso: Recuperación de clases	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3




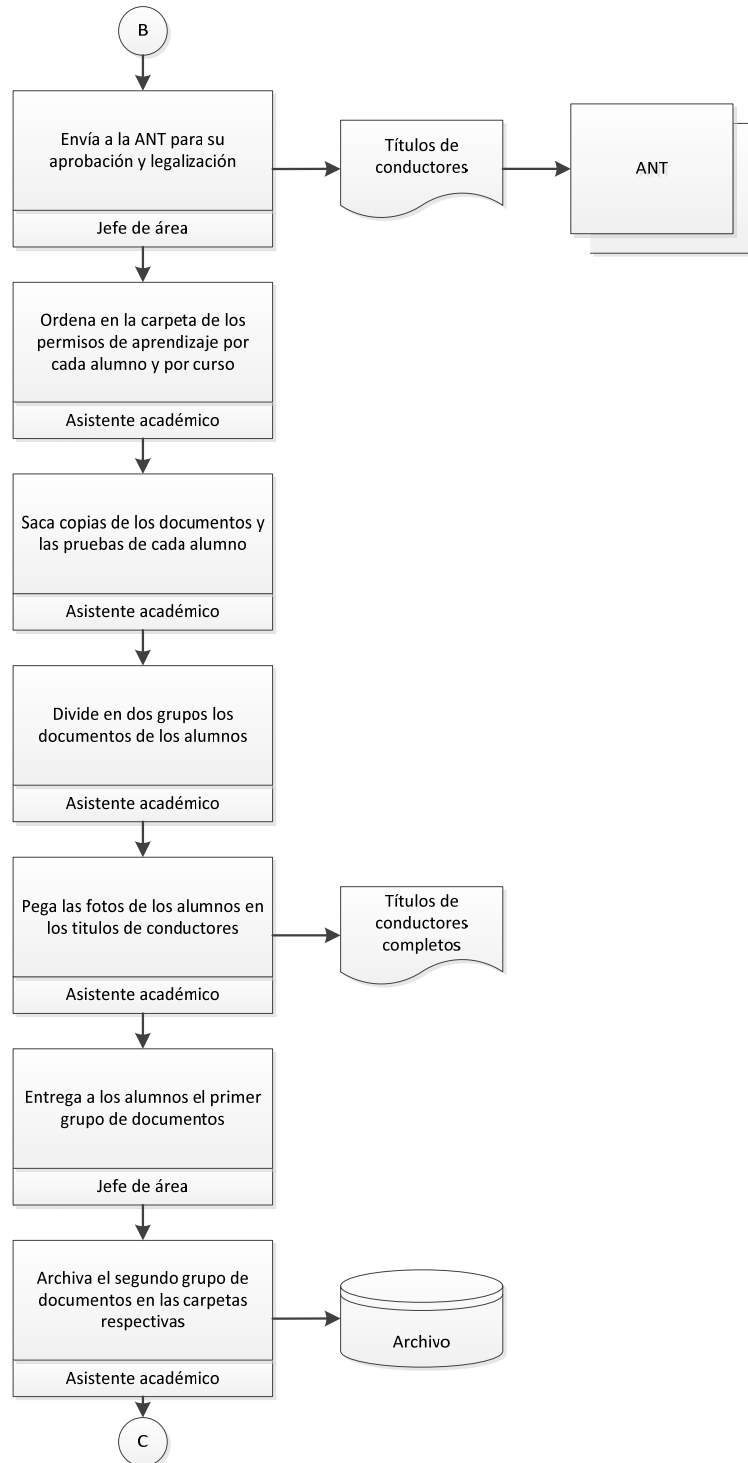
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.4	Proceso: Emisión de títulos de conductores	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4




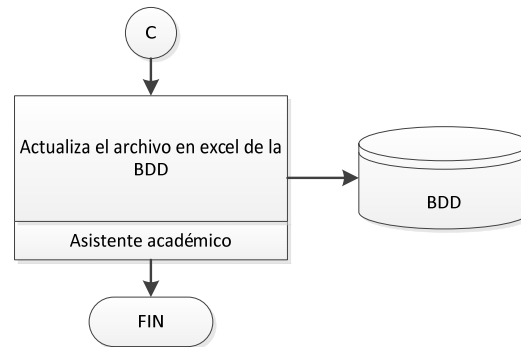
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.4	Proceso: Emisión de títulos de conductores	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4




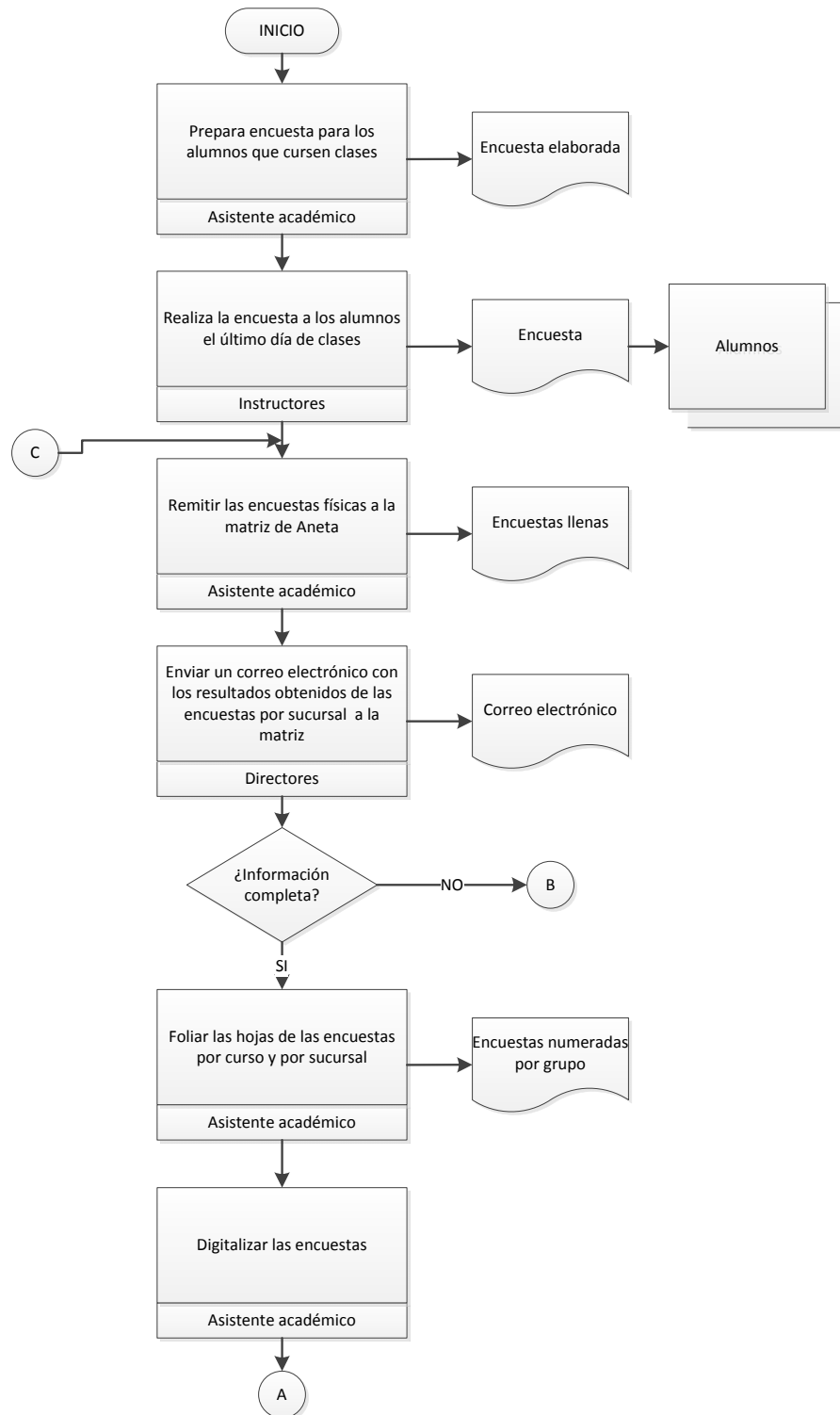
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.4	Proceso: Emisión de títulos de conductores	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4



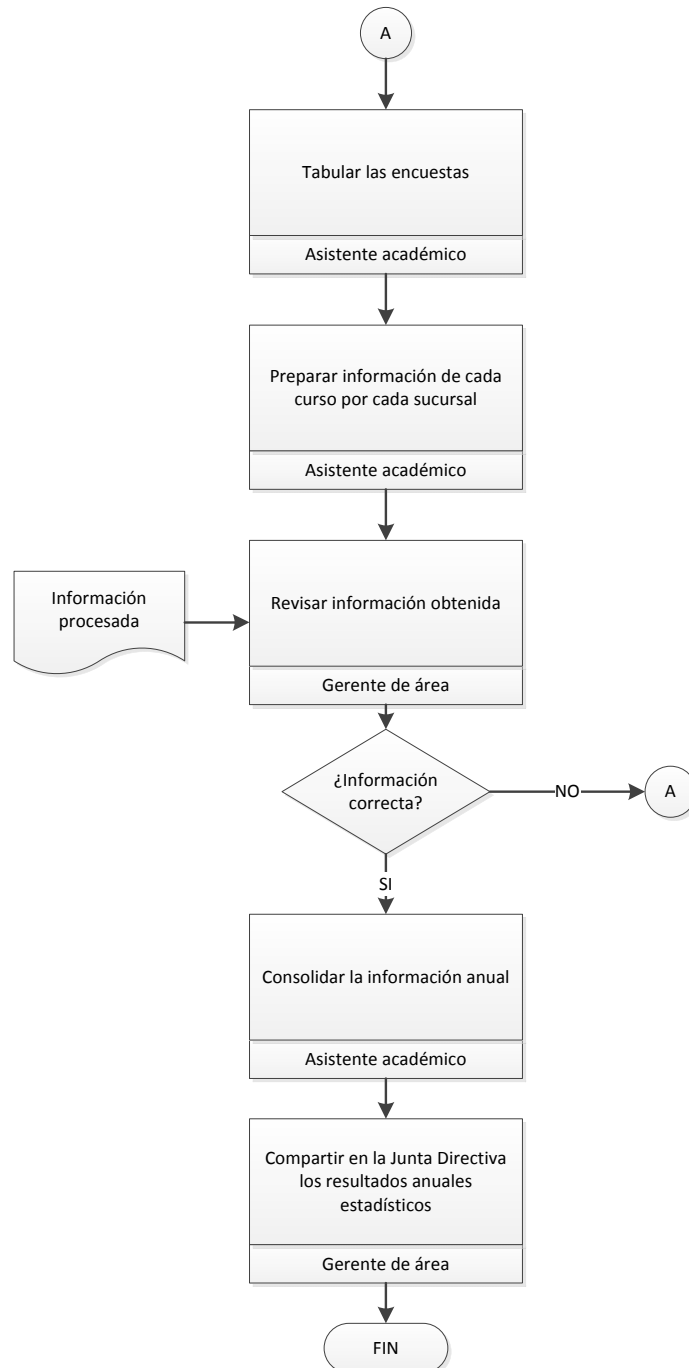
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.4	Proceso: Emisión de títulos de conductores	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4




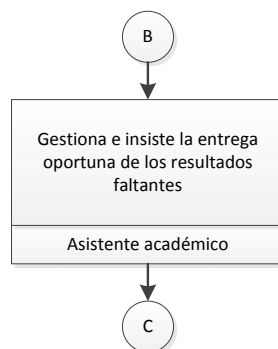
	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.05.1	Proceso: Monitoreo de la satisfacción al cliente	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.05.1	Proceso: Monitoreo de la satisfacción al cliente	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.05.1	Proceso: Monitoreo de la satisfacción al cliente	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



ANEXO 3

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO ACTUAL

PE. PROCESOS ESTRATÉGICOS
PE.01 Gestión Estratégica y de Calidad
PE.01.1 Planificación Estratégica y Operativa

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Establece equipos de trabajo involucrando a todos los sectores	X					2	31,25	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	31,25	-	-
2	Plantea la finalidad de la planificación estratégica y operativa	X					1	15,63	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-	-
3	Espera por proceso				X		0,25		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
4	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
5	Determina el problema para el cual se diseña el plan	X					1	75,00	Gerente General	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-	-
6	Espera por proceso				X		0,25		Gerente General	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
7	Envío de proceso			X			0,1	7,50	Gerente General	-	-	1	-	-	0,10	-	-	7,50
8	Distribuye tareas adecuadas a cada grupo y funcionarios			X			3	46,88	Gerente de área	-	-	1	-	-	3,00	-	-	46,88
9	Establece tiempos y objetivos	X					2	31,25	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	31,25	-	-
10	Aplica herramientas administrativas para generar creatividad, discusión y convergencia	X					3	46,88	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	46,88	-	-
11	Define tareas y actividades	X					3	46,88	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	46,88	-	-
12	Establece la estrategia	X					2	31,25	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	31,25	-	-
13	Espera por proceso				X		0,5		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
14	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
15	Aplica la estrategia a través de las tareas y actividades	X					2	16,25	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,25	-	-
16	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
17	Envío de proceso			X			0,1	0,81	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,81
18	Mide los avances y resultados		X				8	125,00	Gerente de área	-	1	-	-	8,00	-	-	125,00	-
TOTAL		8	1	5	4	0	29,4	477,69		8	1	9	16,00	8,00	5,40	294,38	125,00	58,31
PORCENTAJE		44%	6%	28%	22%	0%				44%	6%	50%	54%	27%	18%	62%	26%	12%

PE.01.2 Control interno

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Determina visitas y controles a determinadas áreas y/o sucursales	X					1	8,13	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-	-
2	Espera por proceso				X		0,25		Jefe de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,1	0,81	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,81
4	Recibe información de determinada área o sucursal			X			8	20,00	Supervisores	-	-	1	-	-	8,00	-	-	20,00
5	Espera por proceso				X		0,25		Supervisores	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,1	0,25	Supervisores	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,25
7	Se autoriza la inspección		X				1	15,63	Gerente de área	-	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-
8	Espera por proceso				X		0,1		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
10	Realiza la visita no anunciada al área o sucursal			X			2	5,00	Supervisores	-	-	1	-	-	2,00	-	-	5,00
11	Solicita y audita la información pertinente de la unidad	X					24	60,00	Supervisores	1	-	-	24,00	-	-	60,00	-	-
12	Ingresa la información al sistema de control y determina indicadores	X					8	20,00	Supervisores	1	-	-	8,00	-	-	20,00	-	-
13	Completa la información determina el resultado general de la unidad	X					2	5,00	Supervisores	1	-	-	2,00	-	-	5,00	-	-
14	Espera por proceso				X		0,5		Supervisores	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
15	Envío de proceso			X			0,1	0,25	Supervisores	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,25
16	Determinan situaciones de nivel básico, medio o grave	X					3	24,38	Jefe de área	1	-	-	3,00	-	-	24,38	-	-
17	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
18	Envío de proceso			X			0,1	0,81	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,81
19	Genera el informe final, incluyendo conclusiones y recomendaciones	X					1	2,50	Supervisores	1	-	-	1,00	-	-	2,50	-	-
20	Espera por proceso				X		0,2		Supervisores	-	-	1	-	-	0,20	-	-	-
21	Envío de proceso			X			0,1	0,25	Supervisores	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,25
22	Se autoriza el informe		X				3	46,88	Gerente de área	-	1	-	-	3,00	-	-	46,88	-
23	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
24	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
25	Archiva Informe					X	0,5	1,25	Supervisores	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,25
26	Espera por proceso				X		0,15		Supervisores	-	-	1	-	-	0,15	-	-	-
27	Envío de proceso			X			0,1	0,25	Supervisores	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,25
28	Revisa últimos informes y recomendaciones de los controles previos		X				5	40,63	Jefe de área	-	1	-	-	5,00	-	-	40,63	-
29	Realiza la planificación semestral	X					8	65,00	Jefe de área	1	-	-	8,00	-	-	65,00	-	-
TOTAL		7	3	10	8	1	70,75	320,13		7	3	19	47,00	9,00	14,75	185,00	103,13	32,00
PORCENTAJE		24%	10%	34%	28%	3%				24%	10%	66%	66%	13%	21%	58%	32%	10%

PE.01.3 Gestión de la dirección

No estoy segura del proceso

No.	Actividades	Operación O	Inspección I	Transporte ⇄	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Difunde la visión, misión y valores organizacionales			X			2	16,25	Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	16,25
2	Espera por proceso				X		0,5		Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	
3	Envío de proceso			X			0,1	0,81	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,81
4	Comunica los objetivos de la Organización			X			2	31,25	Gerente de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	31,25
5	Organiza equipos de trabajo	X					1	15,63	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-	-
6	Mide los niveles de gestión de los equipos de trabajo	X					3	46,88	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	46,88	-	-
7	Coadyuva a los equipos alentando a que cumplan los objetivos y el propósito institucional	X					1	15,63	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-	-
8	Espera por proceso				X		0,25		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
10	Establece el presupuesto de ingresos, gastos y costos	X					24	1.800,00	Gerente General	1	-	-	24,00	-	-	1.800,00	-	-
11	Udara el plan estratégico	X					8	600,00	Gerente General	1	-	-	8,00	-	-	600,00	-	-
12	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			0,1	7,50	Gerente General	-	-	1	-	-	0,10	-	-	7,50
14	Visita áreas y sucursales del País			X			16	250,00	Gerente de área	-	-	1	-	-	16,00	-	-	250,00
15	Crea y difunde procedimientos y directrices	X					2	31,25	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	31,25	-	-
16	Espera por proceso				X		0,25		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
17	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
18	Realiza acciones de venta corporativa y delinea directrices nacionales para cumplir la	X					8	600,00	Gerente General	1	-	-	8,00	-	-	600,00	-	-
19	Espera por proceso				X		0,15		Gerente General	-	-	1	-	-	0,15	-	-	-
20	Envío de proceso			X			0,1	7,50	Gerente General	-	-	1	-	-	0,10	-	-	7,50
21	Controla que se apliquen los procedimientos, normas y directrices		X				24	375,00	Gerente de área	-	1	-	-	24,00	-	-	375,00	-
22	Diseña y difunde nuevas estrategias	X		X			5	78,13	Gerente de área	1	-	1	5,00	-	5,00	78,13	-	78,13
TOTAL		8	1	9	5	0	98,65	3.878,94		8	1	14	52,00	24,00	27,65	3.187,50	375,00	394,56
PORCENTAJE		35%	4%	39%	22%	0%				35%	4%	61%	50%	23%	27%	81%	9%	10%

PE.01.4

Comunicación organizacional

No.	Actividades	Operación O	Inspección I	Transporte ⇄	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Fotografía los eventos en los que participa Aneta		X				1	7,50	Técnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	7,50	-
2	Edita las fotos				X		3	22,50	Técnicos	-	-	1	-	-	3,00	-	-	22,50
3	Realiza un arte	X					4	30,00	Técnicos	1	-	-	4,00	-	-	30,00	-	-
4	Difunde a los empleados activos de Aneta	X					1	7,50	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,50	-	-
5	Archiva el arte en carpetas electrónicas	X					1	7,50	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,50	-	-
TOTAL		3	1	0	1	0	10	75,00		3	1	1	6,00	1,00	3,00	45,00	7,50	22,50
PORCENTAJE		60%	20%	0%	20%	0%				60%	20%	20%	60%	10%	30%	60%	10%	30%

PM.

PROCESOS MISIONALES

PM.01

Seguridad Vial

PM.01.1

Educación vial y Asesoría técnica

No.	Actividades	Operación O	Inspección I	Transporte ⇄	Demora D	Almacenaje ▽	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Analiza el problema de seguridad vial en su contexto macro		X				5	37,50	Técnicos	-	1	-	-	5,00	-	-	37,50	-
2	Recopila información (cuantitativa y cualitativa)			X			40	300,00	Técnicos	-	-	1	-	-	40,00	-	-	300,00
3	Detecta y prioriza una causa atentatoria al problema macro de seguridad vial	X					3	22,50	Técnicos	1	-	-	3,00	-	-	22,50	-	-
4	Procede a planificar estudios de campo	X					3	22,50	Técnicos	1	-	-	3,00	-	-	22,50	-	-
5	Determina lugar, fecha, participantes, etc.	X					1	7,50	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,50	-	-
6	Realiza el estudio	X					8	60,00	Técnicos	1	-	-	8,00	-	-	60,00	-	-
7	Tabula la información, entrega y se emite un diagnóstico	X					2	15,00	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,00	-	-
8	Elabora un plan para atender el problema	X					16	120,00	Técnicos	1	-	-	16,00	-	-	120,00	-	-
9	Diseñan estudios para determinar elementos que contribuyan al plan		X				2	15,00	Técnicos	-	1	-	-	2,00	-	-	15,00	-
10	Tabula la información y se diseña el plan	X					2	15,00	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,00	-	-
11	Espera por proceso				X		8		Técnicos	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
12	Envío de proceso			X			1	7,50	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,50
13	Autoriza el plan	X					1	75,00	Gerente General	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-	-
14	Espera por proceso				X		8		Gerente General	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
15	Envío de proceso			X			1	75,00	Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00
16	Aplica el plan	X					24	180,00	Técnicos	1	-	-	24,00	-	-	180,00	-	-
17	Realiza un nuevo estudio para determinar el impacto del plan	X					8	60,00	Técnicos	1	-	-	8,00	-	-	60,00	-	-
18	Tabula la información y se emiten conclusiones y recomendaciones	X					2	15,00	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,00	-	-
TOTAL		11	2	3	2	0	135	1.027,50		11	2	5	70,00	7,00	58,00	592,50	52,50	382,50
PORCENTAJE		61%	11%	17%	11%	0%				61%	11%	28%	52%	5%	43%	58%	5%	37%

PM.01.2 Documentos Internacionales

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Entrega de la carta modelo a ser completada			X			2	0,07	Secretaria	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07
2	Verificación de los datos del cliente en el sistema de la ANT		X				15	0,50	Secretaria	-	1	-	-	15,00	-	-	0,50	-
3	Saca copias de los documentos presentados	X					2	0,07	Secretaria	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
4	Emisión del documento internacional	X					2	0,07	Secretaria	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
5	Espera por proceso				X		15		Secretaria	-	-	1	-	-	15,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			10	0,33	Secretaria	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,33
7	Autoriza el documento internacional		X				5	0,68	Jefe de área	-	1	-	-	5,00	-	-	0,68	-
8	Espera por proceso				X		25		Jefe de área	-	-	1	-	-	25,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			10	1,35	Jefe de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	1,35
10	Registra en la base de datos					X	8	0,27	Secretaria	-	-	1	-	-	8,00	-	-	0,27
TOTAL		2	2	3	2	1	94	3,32		2	2	6	4,00	20,00	70,00	0,13	1,17	2,02
PORCENTAJE		20%	20%	30%	20%	10%				20%	20%	60%	4%	21%	74%	4%	35%	61%

PM.02 Planificación y diseño

PM.02.1 Diseño de calendarios, horarios y cursos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita se exporten los datos del sistema SAFI	X					0,5	1,09	Asistente Académico	1	-	-	0,50	-	-	1,09	-	-
2	Espera por proceso				X		0,5		Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,1	0,22	Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,22
4	Envía un correo electrónico con la dirección de la exportación			X			0,25	1,56	Directores	-	-	1	-	-	0,25	-	-	1,56
5	Espera por proceso				X		0,25		Directores	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,5	3,13	Directores	-	-	1	-	-	0,50	-	-	3,13
7	Verifica las sucursales que falten por enviar la exportación		X				1,5	3,28	Asistente Académico	-	1	-	-	1,50	-	-	3,28	-
8	Insiste en la exportación				X		1	2,19	Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,19
9	Importa los datos del sistema SAFI	X					2	4,38	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	4,38	-	-
10	Consolida en el sistema estadístico SPSS	X					3	6,56	Asistente Académico	1	-	-	3,00	-	-	6,56	-	-
11	Envía las estadísticas de todo el año			X			2	4,38	Asistente Académico	-	-	1	-	-	2,00	-	-	4,38
12	Espera por proceso				X		1		Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			0,25	0,55	Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,25	-	-	0,55
14	Expone estadísticas del año anterior	X					1	15,63	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-	-
15	Realiza una propuesta de eliminar o aumentar clases	X					1	15,63	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-	-
16	Espera por proceso				X		0,5		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
17	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
18	Exponen los puntos bajos y sus razones	X					2	16,25	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,25	-	-
19	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
20	Envío de proceso			X			0,25	2,03	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	2,03
21	Analizan la propuesta y delibera				X		2	150,00	Gerente General	-	-	1	-	-	2,00	-	-	150,00
22	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
23	Envío de proceso			X			0,5	37,50	Gerente General	-	-	1	-	-	0,50	-	-	37,50
24	Expone las propuestas más cercanas para votación	X					1	15,63	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-	-
25	Espera por proceso				X		3		Gerente de área	-	-	1	-	-	3,00	-	-	-
26	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
27	Decide la propuesta	X					1	75,00	Gerente General	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-	-
28	Espera por proceso				X		2		Gerente General	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
29	Envío de proceso			X			1	75,00	Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00
30	Diseña los horarios de las clases y sus números de curso	X					5	78,13	Gerente de área	1	-	-	5,00	-	-	78,13	-	-
31	Expone el diseño	X					1	15,63	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-	-
32	Espera por proceso				X		2		Gerente de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
33	Envío de proceso			X			0,25	3,91	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	3,91
34	Revisa y aprueba el diseño		X				1	75,00	Gerente General	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-
35	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
36	Envío de proceso			X			0,1	7,50	Gerente General	-	-	1	-	-	0,10	-	-	7,50
37	Elabora un acta para marcar la propuesta aprobada	X					0,5	0,99	Secretaria	1	-	-	0,50	-	-	0,99	-	-
38	Espera por proceso				X		1		Secretaria	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
39	Envío de proceso			X			0,15	0,30	Secretaria	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,30
40	Envía un correo electrónico del diseño para el siguiente año			X			0,25	3,91	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	3,91
41	Espera por proceso				X		0,25		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
42	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
43	Imprime horarios y difunde en Aneta nivel nacional	X					0,5	0,99	Secretaria	1	-	-	0,50	-	-	0,99	-	-
44	Espera por proceso				X		2		Secretaria	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
45	Envío de proceso			X			1	1,99	Secretaria	-	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99
46	Socializa a nivel nacional con los ejecutivos de counter	X					8	125,00	Gerente de área	1	-	-	8,00	-	-	125,00	-	-
47	Espera por proceso				X		2		Gerente de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
48	Envío de proceso			X			1	15,63	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	15,63
49	Elabora un acta de la capacitación y difusión	X					0,5	0,99	Secretaria	1	-	-	0,50	-	-	0,99	-	-
TOTAL		14	2	17	16	0	57,9	764,63		14	2	33	27,00	2,50	28,40	371,89	78,28	314,46
PORCENTAJE		29%	4%	35%	33%	0%				29%	4%	67%	47%	4%	49%	49%	10%	41%

PM.03 Matriculación

PM.03.1 Inscripción

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recolecta datos del alumno a inscribirse	X					2	0,07	Asistente de Counter	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
2	Proporciona horarios y modalidades de cursos disponibles	X					2	0,07	Asistente de Counter	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
3	Reserva el cupo para el alumno inscrito en el sistema SAFI	X					5	0,17	Asistente de Counter	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
4	Espera que se cargue el sistema				X		4		Asistente de Counter	-	-	1	-	-	4,00	-	-	
5	Revisa en el sistema si fue exitoso el ingreso		X				2	0,07	Asistente de Counter	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-
6	Imprime un comprobante de inscripción	X					2	0,07	Asistente de Counter	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
7	Imprime la factura del alumno	X					3	0,10	Asistente de Counter	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
8	Entrega un turno para los exámenes previos	X					1	0,03	Asistente de Counter	1	-	-	1,00	-	-	0,03	-	-
9	Coloca en carpeta todos los documentos del alumno			X		X	5	0,17	Asistente de Counter	-	-	2	-	-	10,00	-	-	0,33
TOTAL		6	1	1	1	1	26	0,73		6	1	3	15,00	2,00	14,00	0,50	0,07	0,33
PORCENTAJE		60%	10%	10%	10%	10%				60%	10%	30%	48%	6%	45%	56%	7%	37%

PM.03.2 Exámenes previos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Verificar en el sistema la factura y los nombres del alumno		X				5	0,17	Recepcionista	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
2	Espera por proceso				X		3		Recepcionista	-	-	1	-	-	3,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			2	0,07	Recepcionista	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07
4	Preparar las máquinas e instrumentos necesarios				X		15	0,63	Médico	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,63
5	Realizar la evaluación médica	X					15	0,63	Médico	1	-	-	15,00	-	-	0,63	-	-
6	Realizar la evaluación psicotécnica	X					15	0,63	Médico	1	-	-	15,00	-	-	0,63	-	-
7	Emitir un certificado de validez para ANETA	X					2	0,08	Médico	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-	-
8	Registrar las observaciones en la carpeta del alumno		X				2	0,08	Médico	-	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-
9	Saca copias del certificado	X					1	0,04	Médico	1	-	-	1,00	-	-	0,04	-	-
10	Entregar la carpeta para su archivo temporal			X			15	0,63	Médico	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,63
11	Limpiar y desinfectar las máquinas e instrumentos utilizados	X					10	0,42	Médico	1	-	-	10,00	-	-	0,42	-	-
12	Archivar la ficha					X	5	0,21	Médico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,21
TOTAL		5	2	2	2	1	90	3,57		5	2	5	43,00	7,00	40,00	1,79	0,25	1,52
PORCENTAJE		42%	17%	17%	17%	8%				42%	17%	42%	48%	8%	44%	50%	7%	43%

PM.03.3 Pago de matrícula

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Verificar los datos del alumno en la factura		X				2	0,08	Cajero	-	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-
2	Ingresar al sistema de cobro en línea				X		5	0,21	Cajero	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,21
3	Procesar el pago	X					2	0,08	Cajero	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-	-
4	Imprimir comprobante de pago para pasar a los exámenes previos	X					2,5	0,10	Cajero	1	-	-	2,50	-	-	0,10	-	-
5	Entrega de manual para las clases teoricas	X					1	0,04	Cajero	1	-	-	1,00	-	-	0,04	-	-
6	Ingresar datos del alumno en una BDD para registro contable manual	X					3	0,13	Cajero	1	-	-	3,00	-	-	0,13	-	-
7	Remitir las facturas al área contable con una lista			X			15	0,63	Cajero	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,63
8	Cerrar caja a diario de los alumnos que pagaron su matrícula		X				60	2,50	Cajero	-	1	-	-	60,00	-	-	2,50	-
TOTAL		4	2	1	1	0	90,5	3,77		4	2	2	8,50	62,00	20,00	0,35	2,58	0,83
PORCENTAJE		50%	25%	13%	13%	0%				50%	25%	25%	9%	69%	22%	9%	69%	22%

PM.03.4 Compra de permisos de aprendizaje

No.	Actividades	Operación O	Inspección I	Transporte ⇄	Demora D	Almacenaje ▽	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa documentos de la inscripción de forma manual		X				10	0,36	Asistente Académico	-	1	-	-	10,00	-	-	0,36	-
2	Elabora un listado que será entregado a la ANT (Dirección Provincial)	X					20	0,73	Asistente Académico	1	-	-	20,00	-	-	0,73	-	-
3	Espera por proceso				X		30		Asistente Académico	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
4	Envío de proceso			X			5	0,18	Asistente Académico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,18
5	Revisa el listado y autoriza el pago		X				5	1,30	Gerente de área	-	1	-	-	5,00	-	-	1,30	-
6	Espera por proceso				X		10		Gerente de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			5	1,30	Gerente de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	1,30
8	Realiza el pago de los permisos	X					40	1,88	Asistente / Asistente Contable	1	-	-	40,00	-	-	1,88	-	-
9	Espera por proceso				X		30		Asistente / Asistente Contable	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			20	0,84	Asistente / Asistente Contable	-	-	1	-	-	20,00	-	-	0,84
11	Adjunta el pago y el listado que se entrega en la ANT según horarios definidos	X					2	0,07	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
12	Espera por proceso				X		30		Asistente Académico	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			30	1,09	Asistente Académico	-	-	1	-	-	30,00	-	-	1,09
14	Entrega a la ANT el listado y la factura de pago			X			60	1,99	Mensajero	-	-	1	-	-	60,00	-	-	1,99
15	Espera por proceso				X		960		Mensajero	-	-	1	-	-	960,00	-	-	-
16	Envío de proceso			X			15	0,50	Mensajero	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,50
17	Imprimen permisos de aprendizaje de acuerdo al serial que otorga la ANT	X					40	1,46	Asistente Académico	1	-	-	40,00	-	-	1,46	-	-
18	Elabora un listado que será entregado a la ANT (Dirección Provincial)	X					20	0,73	Asistente Académico	1	-	-	20,00	-	-	0,73	-	-
19	Recopila la información de cada alumno de acuerdo a un orden específico	X					60	2,19	Asistente Académico	1	-	-	60,00	-	-	2,19	-	-
20	Membreta las carpetas de acuerdo al formato emitido por la ANT	X					60	2,19	Asistente Académico	1	-	-	60,00	-	-	2,19	-	-
21	Espera por proceso				X		30		Asistente Académico	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
22	Envío de proceso			X			60	2,19	Asistente Académico	-	-	1	-	-	60,00	-	-	2,19
23	Envía las carpetas a la ANT para su legalización			X			40	1,33	Mensajero	-	-	1	-	-	40,00	-	-	1,33
24	Espera por proceso				X		960		Mensajero	-	-	1	-	-	960,00	-	-	-
25	Envío de proceso			X			15	0,50	Mensajero	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,50
26	Ordena alfabéticamente por alumno, por curso y por sucursal	X					60	2,19	Asistente Académico	1	-	1	60,00	-	-	2,19	-	2,19
27	Mantiene en un archivo temporal hasta la finalización del curso					X	90	3,28	Asistente Académico	-	-	1	-	-	90,00	-	-	3,28
TOTAL		8	2	9	7	1	2707	26,38		8	2	18	302,00	15,00	2.450,00	11,43	1,67	15,48
PORCENTAJE		30%	7%	33%	26%	4%				29%	7%	64%	11%	1%	89%	40%	6%	54%

PM.04 Operación

PM.04.1 Clases prácticas y teóricas

No.	Actividades	Operación O	Inspección I	Transporte ⇄	Demora D	Almacenaje ▽	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
										VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Verifica la identidad del alumno con la factura		X				2	0,07	Instructores	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-
2	Verifica la asistencia del alumno		X				10	0,33	Instructores	-	1	-	-	10,00	-	-	0,33	-
3	Imparte clases	X					50	1,66	Instructores	1	-	-	50,00	-	-	1,66	-	-
4	Registra notas y/o calificaciones	X					10	0,33	Instructores	1	-	-	10,00	-	-	0,33	-	-
5	Registra de forma manual su asistencia con firma	X					5	0,17	Instructores	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
6	Entrega las llaves del auto y/o clase			X			5	0,17	Instructores	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17
7	Espera por proceso				X		3		Instructores	-	-	1	-	-	3,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			1	0,03	Instructores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,03
9	Registra las horas extras si las realizó	X					15	0,70	Asistente / Asistente Contable	1	-	-	15,00	-	-	0,70	-	-
10	Actualiza el kardex de los instructores	X					60	2,81	Asistente / Asistente Contable	1	-	-	60,00	-	-	2,81	-	-
11	Archivo de los registros diarios					X	60	2,81	Asistente / Asistente Contable	-	-	1	-	-	60,00	-	-	2,81
TOTAL		5	2	2	1	1	221	9,08		5	2	4	140,00	12,00	69,00	5,67	0,40	3,01
PORCENTAJE		45%	18%	18%	9%	9%				45%	18%	36%	63%	5%	31%	62%	4%	33%

PM.04.2 Toma de exámenes y supletorios

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita los exámenes y autorización de impresión	X					45	1,49	Instructores	1	-	-	45,00	-	-	1,49	-	-
2	Espera por proceso				X		15		Instructores	-	-	1	-	-	15,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			10	0,33	Instructores	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,33
4	Entrega exámenes para cada alumno	X					30	1,09	Asistente Académico	1	-	-	30,00	-	-	1,09	-	-
5	Espera por proceso				X		2		Asistente Académico	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			5	0,18	Asistente Académico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,18
7	Realiza la toma de exámenes	X					25	0,83	Instructores	1	-	-	25,00	-	-	0,83	-	-
8	Califica los exámenes de acuerdo a parámetros	X					10	0,33	Instructores	1	-	-	10,00	-	-	0,33	-	-
9	Revisa el examen		X				20	0,66	Instructores	-	1	-	-	20,00	-	-	0,66	-
10	Ingresa en el sistema las calificaciones y asistencia de los alumnos	X					90	2,98	Instructores	1	-	-	90,00	-	-	2,98	-	-
11	Firma los exámenes				X		25	0,83	Instructores	-	-	1	-	-	25,00	-	-	0,83
12	Entrega los exámenes para su archivo			X			15	0,50	Instructores	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,50
13	Espera por proceso				X		10		Instructores	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			10	0,33	Instructores	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,33
15	Archiva los exámenes en las carpetas del alumno					X	60	2,19	Asistente Académico	-	-	1	-	-	60,00	-	-	2,19
TOTAL		5	1	4	4	1	372	11,74		5	1	9	200,00	20,00	152,00	6,73	0,66	4,36
PORCENTAJE		33%	7%	27%	27%	7%				33%	7%	60%	54%	5%	41%	57%	6%	37%

PM.04.3 Recuperación de clases

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Proporciona la carta base al alumno	X					2	0,07	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
2	Recibe la carta completa del alumno y sella			X			5	0,18	Asistente Académico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,18
3	Saca copias y entrega las dos	X					2	0,07	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
4	Espera por proceso				X		5		Asistente Académico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			1	0,04	Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,04
6	Analiza la carta del alumno		X				5	0,68	Jefe de área	-	1	-	-	5,00	-	-	0,68	-
7	Indica si debe pagar las horas o si las recuperará	X					3	0,41	Jefe de área	1	-	-	3,00	-	-	0,41	-	-
8	Firma la autorización correspondiente	X					3	0,41	Jefe de área	1	-	-	3,00	-	-	0,41	-	-
9	Espera por proceso				X		10		Jefe de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			2	0,27	Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,27
11	Entrega al alumno la carta en blanco con la firma de autorización			X			2	0,07	Asistente Académico	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07
12	Espera por proceso				X		120		Asistente Académico	-	-	1	-	-	120,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			2	0,07	Asistente Académico	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07
14	Dictan clases teóricas y prácticas	X					60	1,99	Instructores	1	-	-	60,00	-	-	1,99	-	-
15	Firman la carta con las horas y cursos en los cuales se recuperará	X					5	0,17	Instructores	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
16	Espera por proceso				X		480		Instructores	-	-	1	-	-	480,00	-	-	-
17	Envío de proceso			X			5	0,17	Instructores	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17
18	Recibe la carta firmada por los instructores y revisa que estén las horas que necesitaba		X				5	0,18	Asistente Académico	-	1	-	-	5,00	-	-	0,18	-
19	Espera por proceso				X		10		Asistente Académico	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
20	Envío de proceso			X			2	0,07	Asistente Académico	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07
21	Autoriza la carta	X					5	0,68	Jefe de área	1	-	-	5,00	-	-	0,68	-	-
22	Espera por proceso				X		15		Jefe de área	-	-	1	-	-	15,00	-	-	-
23	Envío de proceso			X			2	0,27	Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,27
24	Registra en el sistema las horas recuperadas y sus notas respectivas	X					60	2,19	Asistente Académico	1	-	-	60,00	-	-	2,19	-	-
25	Archiva las cartas que son por recuperación de clases teóricas					X	30	1,09	Asistente Académico	-	-	1	-	-	30,00	-	-	1,09
26	Envía para archivo las cartas que son por recuperación de clases prácticas			X		X	30	1,09	Asistente Académico	-	-	2	-	-	60,00	-	-	2,19
TOTAL		8	2	9	6	2	871	10,17		8	2	17	140,00	10,00	751,00	5,98	0,86	4,43
PORCENTAJE		30%	7%	33%	22%	7%				30%	7%	63%	16%	1%	83%	53%	8%	39%

PM.04.4

Emisión de títulos de conductores

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita la importación de la lista de los alumnos con las notas finales	X					2	4,38	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	4,38	-	-
2	Revisa que estén importadas todas las listas del curso correspondiente		X				1	2,19	Asistente Académico	-	1	-	-	1,00	-	-	2,19	-
3	Exporta las listas de los alumnos	X					3	6,56	Asistente Académico	1	-	-	3,00	-	-	6,56	-	-
4	Espera por proceso				X		8		Asistente Académico	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			1	2,19	Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,19
6	Revisa que alumnos han cursado exitosamente el curso		X				3	24,38	Jefe de área	-	1	-	-	3,00	-	-	24,38	-
7	Espera por proceso				X		2		Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			0,25	2,03	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	2,03
9	Pasa la lista a excel de los alumnos aprobados	X					2	4,38	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	4,38	-	-
10	Espera por proceso				X		1		Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
11	Envío de proceso			X			0,15	0,33	Asistente Académico	-	-	1	-	-	-	-	-	0,33
12	Aprueba la compra de las especies de los títulos		X				0,5	7,81	Gerente de área	-	1	-	-	0,50	-	-	7,81	-
13	Espera por proceso				X		2		Gerente de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			1	15,63	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	15,63
15	Envía una carta solicitando el despacho de los títulos			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
16	Espera por proceso				X		0,25		Jefe de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
17	Envío de proceso			X			0,15	1,22	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,15	-	-	1,22
18	Autoriza el despacho		X				0,25	3,91	Gerente de área	-	1	-	-	0,25	-	-	3,91	-
19	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
20	Envío de proceso			X			1	15,63	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	15,63
21	Escribe los datos de los alumnos en cada título	X					5	10,94	Asistente Académico	1	-	-	5,00	-	-	10,94	-	-
22	Espera por proceso				X		1		Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
23	Envío de proceso			X			0,5	1,09	Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,09
24	Firma el título de conductor	X					3	24,38	Jefe de área	1	-	-	3,00	-	-	24,38	-	-
25	Envía a la ANT para su aprobación y legalización			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
26	Espera por proceso				X		16		Jefe de área	-	-	1	-	-	16,00	-	-	-
27	Envío de proceso			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
28	Ordena en la carpeta de los permisos de aprendizaje por cada alumno y por curso	X					2	4,38	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	4,38	-	-
29	Saca copias de los documentos y las pruebas de cada alumno	X					2	4,38	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	4,38	-	-
30	Divide en dos grupos los documentos de los alumnos	X					3	6,56	Asistente Académico	1	-	-	3,00	-	-	6,56	-	-
31	Pega las fotos de los alumnos en los títulos de conductores	X					2	4,38	Asistente Académico	1	-	-	2,00	-	-	4,38	-	-
32	Espera por proceso				X		8		Asistente Académico	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
33	Envío de proceso			X			1	2,19	Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,19
34	Entrega a los alumnos el primer grupo de documentos			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
35	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
36	Envío de proceso			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
37	Archiva el segundo grupo de documentos en las carpetas respectivas					X	3	6,56	Asistente Académico	-	-	1	-	-	3,00	-	-	6,56
38	Actualiza el archivo en excel de la BOD					X	1	2,19	Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,19
TOTAL		9	4	13	10		83,05	198,27		9	4	25	24,00	4,75	54,30	70,31	38,28	89,67
PORCENTAJE		24%	11%	34%	26%	5%				24%	11%	66%	29%	6%	65%	35%	19%	45%

PM.05

Posventa

PM.05.1

Monitoreo de la satisfacción al cliente

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Prepara encuesta para los alumnos que cursen clases	X					1,5	3,28	Asistente Académico	1	-	-	1,50	-	-	3,28	-	-
2	Espera por proceso				X		1		Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,15	0,33	Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,33
4	Realiza la encuesta a los alumnos el último día de clases	X					0,25	0,50	Instructores	1	-	-	0,25	-	-	0,50	-	-
5	Espera por proceso				X		0,5		Instructores	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
6	Envío de proceso			X			1	1,99	Instructores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99
7	Remite las encuestas físicas a la matriz de Areata			X			120	262,50	Asistente Académico	-	-	1	-	-	120,00	-	-	262,50
8	Espera por proceso				X		1		Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,5	1,09	Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,09
10	Enviar un correo electrónico con los resultados obtenidos de las encuestas por sucursal	X					1	6,25	Directores	1	-	-	1,00	-	-	6,25	-	-
11	Espera por proceso				X		1		Directores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
12	Envío de proceso			X			0,5	3,13	Directores	-	-	1	-	-	0,50	-	-	3,13
13	Gestiona e insiste la entrega oportuna de los resultados faltantes	X					0,25	0,55	Asistente Académico	1	-	-	0,25	-	-	0,55	-	-
14	Foliar las hojas de las encuestas por curso y por sucursal	X					1	2,19	Asistente Académico	1	-	-	1,00	-	-	2,19	-	-
15	Digitalizar las encuestas	X					3	6,56	Asistente Académico	1	-	-	3,00	-	-	6,56	-	-
16	Tabular las encuestas	X					5	10,94	Asistente Académico	1	-	-	5,00	-	-	10,94	-	-
17	Preparar información de cada curso por cada sucursal	X					1,5	3,28	Asistente Académico	1	-	-	1,50	-	-	3,28	-	-
18	Espera por proceso				X		1		Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
19	Envío de proceso			X			0,5	1,09	Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,09
20	Revisar información obtenida		X				1	15,63	Gerente de área	-	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-
21	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
22	Envío de proceso			X			0,5	7,81	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	7,81
23	Consolidar la información anual	X					2,5	5,47	Asistente Académico	1	-	-	2,50	-	-	5,47	-	-
24	Espera por proceso				X		1		Asistente Académico	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
25	Envío de proceso			X			0,5	1,09	Asistente Académico	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,09
26	Compartir en la Junta Directiva los resultados anuales estadísticos	X					0,25	3,91	Gerente de área	1	-	-	0,25	-	-	3,91	-	-
TOTAL		10	1	8	7	0	147,4	337,58		10	1	15	16,25	1,00	130,15	42,92	15,63	279,03
PORCENTAJE		38%	4%	31%	27%	0%				38%	4%	58%	11%	1%	88%	13%	5%	83%

PA. PROCESOS DE APOYO

PA.01 Gestión financiera

PA.01.1 Registro contable

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe los documentos soportes de las transacciones	X					1	2,81	tente / Asistente Conta	1	-	-	1,00	-	-	2,81	-	-
2	Revisa los documentos soportes		X				5	14,06	tente / Asistente Conta	-	1	-	-	5,00	-	-	14,06	-
3	Registra las transacciones en un archivo excel	X					3	8,44	tente / Asistente Conta	1	-	-	3,00	-	-	8,44	-	-
4	Guarda los documentos soporte					X	2	5,63	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	2,00	-	-	5,63
5	Realiza un informe de las novedades encontradas	X					4	11,25	tente / Asistente Conta	1	-	-	4,00	-	-	11,25	-	-
6	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			0,5	1,41	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,41
8	Aprueba el informe de las novedades		X				1	8,13	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-
9	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
11	Archiva el informe					X	0,5	1,41	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,41
TOTAL		3	2	2	2	2	20	61,25		3	2	6	8,00	6,00	6,00	22,50	22,19	16,56
PORCENTAJE		27%	18%	18%	18%	18%				27%	18%	55%	40%	30%	30%	37%	36%	27%

PA.01.2 Pagos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa los convenios de forma de pago en los archivos		X				30	1,41	tente / Asistente Conta	-	1	-	-	30,00	-	-	1,41	-
2	Realiza la aprobación para desembolso de dinero	X					30	1,41	tente / Asistente Conta	1	-	-	30,00	-	-	1,41	-	-
3	Espera por proceso				X		30		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
4	Envío de proceso			X			15	0,70	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,70
5	Autoriza el desembolso de dinero	X					25	6,51	Gerente de área	1	-	-	25,00	-	-	6,51	-	-
6	Espera por proceso				X		30		Gerente de área	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			15	3,91	Gerente de área	-	-	1	-	-	15,00	-	-	3,91
8	Desembolsa de la cuenta dependiendo del convenio de pago			X			2	0,27	Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,27
9	Espera por proceso				X		10		Jefe de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			2	0,27	Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,27
11	Recibe la factura y sella su recepción	X					15	0,70	tente / Asistente Conta	1	-	-	15,00	-	-	0,70	-	-
12	Saca copia de la factura	X					5	0,23	tente / Asistente Conta	1	-	-	5,00	-	-	0,23	-	-
13	Archiva la copia			X		X	15	0,70	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,70
14	Envía la factura original para su archivo						5	0,23	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,23
TOTAL		4	1	5	3	1	229	16,35		4	1	9	75,00	30,00	124,00	8,85	1,41	6,09
PORCENTAJE		29%	7%	36%	21%	7%				29%	7%	64%	33%	13%	54%	54%	9%	37%

PA.01.3 Seguros

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza conversatorios sobre los beneficios del seguro	X					2	4,38	Ejecutivo de Servicio	1	-	-	2,00	-	-	4,38	-	-
2	Entrega formularios para registrar las necesidades			X			1	2,19	Ejecutivo de Servicio	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,19
3	Espera por proceso				X		0,5		Ejecutivo de Servicio	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
4	Envío de proceso			X			0,15	0,33	Ejecutivo de Servicio	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,33
5	Revisa la solicitud del empleado		X				1	2,81	tente / Asistente Conta	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81	-
6	Registra que tipo de seguro desea	X					3	8,44	tente / Asistente Conta	1	-	-	3,00	-	-	8,44	-	-
7	Realiza la solicitud a Humana			X			2	5,63	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	2,00	-	-	5,63
8	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,15	0,42	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,42
10	Aprueba la solicitud a ser enviada		X				1	8,13	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-
11	Espera por proceso				X		8		Jefe de área	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
12	Envío de proceso			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
13	Registra la respuesta de Humana	X					1	2,81	tente / Asistente Conta	1	-	-	1,00	-	-	2,81	-	-
14	Registra la firma en el contrato del empleado			X			1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
15	Archiva					X	1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
TOTAL		3	2	6	3	1	23,8	48,88		3	2	10	6,00	2,00	15,80	15,63	10,94	22,31
PORCENTAJE		20%	13%	40%	20%	7%				20%	13%	67%	25%	8%	66%	32%	22%	46%

PA.02 Talento Humano

PA.02.1 Selección de personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Busca el perfil del puesto requerido	X					1	2,81	tente / Asistente Conta	1	-	-	1,00	-	-	2,81	-	-
2	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,5	1,41	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,41
4	Aprueba la búsqueda		X				2	16,25	Jefe de área	-	1	-	-	2,00	-	-	16,25	-
5	Espera por proceso				X		0,5		Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,25	2,03	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	2,03
7	Elabora la publicación el perfil del puesto, requisitos y beneficios	X					1	2,81	tente / Asistente Conta	1	-	-	1,00	-	-	2,81	-	-
8	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,5	1,41	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,41
10	Aprueba la publicación		X				1	8,13	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-
11	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
12	Envío de proceso			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
13	Recolecta carpetas	X					16	45,00	tente / Asistente Conta	1	-	-	16,00	-	-	45,00	-	-
14	Contacta a los candidatos	X					3	8,44	tente / Asistente Conta	1	-	-	3,00	-	-	8,44	-	-
15	Toma de pruebas de ingreso	X					3	8,44	tente / Asistente Conta	1	-	-	3,00	-	-	8,44	-	-
16	Elabora un cronograma de entrevistas	X					2	5,63	tente / Asistente Conta	1	-	-	2,00	-	-	5,63	-	-
17	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
18	Envío de proceso			X			0,25	0,70	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,25	-	-	0,70
19	Aprueba el cronograma		X				1	8,13	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-
20	Realiza las entrevistas	X					8	65,00	Jefe de área	1	-	-	8,00	-	-	65,00	-	-
21	Escoge al personal idóneo	X					2	16,25	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,25	-	-
22	Espera por proceso				X		2		Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
23	Envío de proceso			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
24	Elabora contrato	X					1	2,81	tente / Asistente Conta	1	-	-	1,00	-	-	2,81	-	-
25	Espera por proceso				X		2		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
26	Envío de proceso			X			1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
27	Firma contrato y entrega al nuevo colaborador una copia			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
28	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
29	Envío de proceso			X			1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
30	Archiva contrato					X	1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
TOTAL		9	3	9	8	1	58	233,36		9	3	18	37,00	4,00	17,00	157,19	32,50	43,67
PORCENTAJE		30%	10%	30%	27%	3%				30%	10%	60%	64%	7%	29%	67%	14%	19%

PA.02.2 Inducción

	No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
			O	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
Toma de pruebas	1	Enlista los nuevos colaboradores	X					30	1,41	tente / Asistente Conta	1	-	-	30,00	-	-	1,41	-	-
	2	Realiza la solicitud de capacitación al jefe de área	X					30	1,41	tente / Asistente Conta	1	-	-	30,00	-	-	1,41	-	-
	3	Espera por proceso				X		30		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
	4	Envío de proceso			X			10	0,47	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,47
	5	Aprueba la inducción		X				25	31,25	Gerente General	-	1	-	-	25,00	-	-	31,25	-
	6	Espera por proceso				X		20		Gerente General	-	-	1	-	-	20,00	-	-	-
	7	Envío de proceso			X			10	12,50	Gerente General	-	-	1	-	-	10,00	-	-	12,50
	8	Realiza la solicitud de manuales de políticas	X					20	0,94	tente / Asistente Conta	1	-	-	20,00	-	-	0,94	-	-
	9	Espera por proceso				X		10		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
	10	Envío de proceso			X			5	0,23	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,23
Elabora informe	11	Aprueba la solicitud		X				25	6,51	Gerente de área	-	1	-	-	25,00	-	-	6,51	-
	12	Espera por proceso				X		30		Gerente de área	-	-	1	-	-	30,00	-	-	-
	13	Envío de proceso			X			10	2,60	Gerente de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	2,60
	14	Entrega a los nuevos empleados el manual de políticas			X			45	2,11	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	45,00	-	-	2,11
	15	Espera por proceso				X		20		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	20,00	-	-	-
	16	Envío de proceso			X			10	0,47	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,47
	17	Realiza la inducción	X					120	31,25	Gerente de área	1	-	-	120,00	-	-	31,25	-	-
	18	Espera por proceso				X		10		Gerente de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
	19	Envío de proceso			X			2	0,52	Gerente de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,52
	20	Registra y recoge la firma del colaborador					X	30	1,41	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	30,00	-	-	1,41
TOTAL			4	2	7	6	1	492	93,07		4	2	14	200,00	50,00	242,00	35,00	37,76	20,31
PORCENTAJE			20%	10%	35%	30%	5%				20%	10%	70%	41%	10%	49%	38%	41%	22%

PA.02.3

Capacitación

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Envía la propuesta de capacitación al nivel correspondiente			X			1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
2	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,5	1,41	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,41
4	Aprueba la capacitación al personal		X				1	8,13	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-
5	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
6	Envío de proceso						0,5	4,06	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	4,06
7	Envía módulos, temas y lugar de capacitación			X			1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
8	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,5	1,41	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,41
10	Realiza la capacitación	X					8	125,00	Gerente de área	1	-	-	8,00	-	-	125,00	-	-
11	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
12	Envío de proceso			X			0,5	7,81	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	7,81
13	Envía informe de la capacitación realizada			X			2	5,63	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	2,00	-	-	5,63
14	Archiva el informe					X	1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
TOTAL		1	1	7	4	1	20	161,88		1	1	12	8,00	1,00	11,00	125,00	8,13	28,75
PORCENTAJE		7%	7%	50%	29%	7%				7%	7%	86%	40%	5%	55%	77%	5%	18%

PA.02.4

Nómina

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Registro del personal	X					8	22,50	tente / Asistente Conta	1	-	-	8,00	-	-	22,50	-	-
2	Cuadra con tabla de sueldos referenciales	X					2	5,63	tente / Asistente Conta	1	-	-	2,00	-	-	5,63	-	-
3	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
4	Envío de proceso			X			0,15	0,42	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,42
5	Aprueba sobresueldos por antigüedad		X				1	15,63	Gerente de área	-	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-
6	Espera por proceso				X		0,5		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
7	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
8	Revisa los roles de pago		X				1	1,99	Secretaría	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99	-
9	Espera por proceso				X		0,5		Secretaría	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
10	Envío de proceso			X			0,1	0,20	Secretaría	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,20
11	Aprueba los roles de pago		X				1	15,63	Gerente de área	-	1	-	-	1,00	-	-	15,63	-
12	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
14	Envía a nómina			X			1	1,99	Secretaría	-	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99
15	Espera por proceso				X		1,5		Secretaría	-	-	1	-	-	1,50	-	-	-
16	Envío de proceso			X			0,15	0,30	Secretaría	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,30
17	Desembolsa a fin de mes	X					5	40,63	Jefe de área	1	-	-	5,00	-	-	40,63	-	-
18	Espera por proceso				X		0,2		Jefe de área	-	-	1	-	-	0,20	-	-	-
19	Envío de proceso			X			0,1	0,81	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,81
20	Registro en la BDD el salario de cada empleado	X					2	5,63	tente / Asistente Conta	1	-	-	2,00	-	-	5,63	-	-
21	Archiva roles de pago firmados					X	1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
TOTAL		4	3	7	6	1	27,4	117,27		4	3	14	17,00	3,00	7,40	74,38	33,24	9,66
PORCENTAJE		19%	14%	33%	29%	5%				19%	14%	67%	62%	11%	27%	63%	28%	8%

PA.03

Comercial

PA.03.1

Tele Mercadeo

Realiza gestion
seguimiento
de quejas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇌	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa la BDD de clientes		X				1	1,99	Asesor Comercial	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99	-
2	Monitorea el servicio que recibieron y ofrece nuevos servicios	X					4	7,95	Asesor Comercial	1	-	-	4,00	-	-	7,95	-	-
3	Registra la respuesta del cliente	X					2	3,98	Asesor Comercial	1	-	-	2,00	-	-	3,98	-	-
4	Alimenta la BDD					X	1	1,99	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99
TOTAL		2	1	0	0	1	8	15,90		2	1	1	6,00	1,00	1,00	11,93	1,99	1,99
PORCENTAJE		50%	25%	0%	0%	25%				50%	25%	25%	75%	13%	13%	75%	13%	13%

PA.03.2

Ventas Membresías

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica el itinerario para promocionar las membresías a nivel nacional	X					20	312,50	Gerente de área	1	-	-	20,00	-	-	312,50	-	-
2	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,15	2,34	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,15	-	-	2,34
4	Capacitar sobre las características del producto a ofrecer	X					8	65,00	Jefe de área	1	-	-	8,00	-	-	65,00	-	-
5	Da a conocer las visitas a realizarse por la fuerza de ventas	X					1	8,13	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-	-
6	Espera por proceso				X		0,5		Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
7	Envío de proceso			X			0,1	0,81	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,81
8	Distribuyen los lugares a visitarse	X					0,5	0,99	Asesor Comercial	1	-	-	0,50	-	-	0,99	-	-
9	Realiza la visita a los clientes			X			1	1,99	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99
10	Comentan los beneficios y características del bien	X					1	1,99	Asesor Comercial	1	-	-	1,00	-	-	1,99	-	-
11	Finalizan la venta con los clientes	X					0,5	0,99	Asesor Comercial	1	-	-	0,50	-	-	0,99	-	-
12	Espera por la impresión de la tarjeta con el contrato				X		8		Asesor Comercial	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
13	Espera por proceso				X		2		Asesor Comercial	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			1	1,99	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99
15	Entrega la tarjeta y los contratos			X			8	15,90	Mensajero	-	-	1	-	-	8,00	-	-	15,90
16	Espera por proceso				X		0,15		Mensajero	-	-	1	-	-	0,15	-	-	-
17	Envío de proceso			X			0,15	0,30	Mensajero	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,30
18	Ingresa al sistema los datos del cliente para asistencia	X					0,25	0,50	Asesor Comercial	1	-	-	0,25	-	-	0,50	-	-
19	Recolecta datos de los clientes que no compraron en primera instancia	X					0,25	0,50	Asesor Comercial	1	-	-	0,25	-	-	0,50	-	-
20	Alimentan la base de datos					X	1	1,99	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	1,00	-	-	1,99
21	Espera por proceso				X		0,5		Asesor Comercial	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
22	Envío de proceso			X			0,15	0,30	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,30
23	Registra las ventas por cada ejecutivo					X	1	6,25	Directores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	6,25
24	Espera por proceso				X		0,5		Directores	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
25	Envío de proceso			X			0,15	0,94	Directores	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,94
26	Aprueba la venta realizada		X				1	8,13	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-
TOTAL		8	1	8	7	2	57,85	431,52		8	1	17	31,50	1,00	25,35	390,59	8,13	32,80
PORCENTAJE		31%	4%	31%	27%	8%				31%	4%	65%	54%	2%	44%	91%	2%	8%

PA.03.3

Gestión de Turismo

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Contacta a clientes de la BDD	X					10	0,36	Ejecutivo de Servicio	1	-	-	10,00	-	-	0,36	-	-
2	Ofrecen paquetes turísticos o pasajes aéreos	X					20	0,73	Ejecutivo de Servicio	1	-	-	20,00	-	-	0,73	-	-
3	Verifica en el sistema el requerimiento del cliente		X				5	0,18	Ejecutivo de Servicio	-	1	-	-	5,00	-	-	0,18	-
4	Procede a facturar	X					30	1,09	Ejecutivo de Servicio	1	-	-	30,00	-	-	1,09	-	-
5	Espera por emisión de factura				X		10		Ejecutivo de Servicio	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
6	Entrega factura y producto (pasaje aéreo o condiciones paquete turístico)			X			15	0,55	Ejecutivo de Servicio	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,55
7	Archiva					X	15	0,55	Ejecutivo de Servicio	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,55
TOTAL		3	1	1	1	1	105	3,46		3	1	3	60,00	5,00	40,00	2,19	0,18	1,09
PORCENTAJE		43%	14%	14%	14%	14%				43%	14%	43%	57%	5%	38%	63%	5%	32%

PA.04 Mantenimiento General

PA.04.1 Mantenimiento

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Registra los datos del vehículo a mano	X					15	0,50	Mecánico	1	-	-	15,00	-	-	0,50	-	-
2	Registra los desperfectos del vehículo	X					15	0,50	Mecánico	1	-	-	15,00	-	-	0,50	-	-
3	Describe el mantenimiento que se va a proporcionar	X					10	0,33	Mecánico	1	-	-	10,00	-	-	0,33	-	-
4	Ingresa el vehículo	X					15	0,50	Mecánico	1	-	-	15,00	-	-	0,50	-	-
5	Espera por proceso				X		10		Mecánico	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			2	0,07	Mecánico	-	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07
7	Firma la autorización para abrir la ODT		X				15	2,03	Jefe de área	-	1	-	-	15,00	-	-	2,03	-
8	Espera por proceso				X		10		Jefe de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			15	2,03	Jefe de área	-	-	1	-	-	15,00	-	-	2,03
10	Ingresa en el sistema los datos recolectados anteriormente	X					30	0,99	Mecánico	1	-	-	30,00	-	-	0,99	-	-
11	Genera una ODT	X					30	0,99	Mecánico	1	-	-	30,00	-	-	0,99	-	-
12	Realiza el mantenimiento dependiendo de la ODT generada	X					300	9,94	Mecánico	1	-	-	300,00	-	-	9,94	-	-
13	Espera por proceso				X		25		Mecánico	-	-	1	-	-	25,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			15	0,50	Mecánico	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,50
15	Revisa el vehículo con la ODT		X				60	2,50	Supervisores	-	1	-	-	60,00	-	-	2,50	-
16	Espera por proceso				X		10		Supervisores	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
17	Envío de proceso			X			5	0,21	Supervisores	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,21
18	Cierra la ODT	X					30	0,99	Mecánico	1	-	-	30,00	-	-	0,99	-	-
19	Lava el vehículo y recubre con forros protectores	X					60	1,99	Mecánico	1	-	-	60,00	-	-	1,99	-	-
20	Espera por proceso				X		10		Mecánico	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
21	Envío de proceso			X			5	0,17	Mecánico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17
22	Firma la salida del vehículo en la ODT	X					15	2,03	Jefe de área	1	-	-	15,00	-	-	2,03	-	-
23	Espera por proceso				X		5		Jefe de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
24	Envío de proceso			X			5	0,68	Jefe de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,68
25	Entrega el vehículo con los respuestas cambiados y/o cambios realizados			X			15	0,50	Mecánico	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,50
26	Espera por proceso				X		20		Mecánico	-	-	1	-	-	20,00	-	-	-
27	Envío de proceso			X			10	0,33	Mecánico	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,33
28	Registra en el sistema el mantenimiento que le fue dado y la fecha					X	60	1,99	Recepcionista	-	-	1	-	-	60,00	-	-	1,99
TOTAL		10	2	8	7	1	817	29,75		10	2	16	520,00	75,00	222,00	18,76	4,53	6,46
PORCENTAJE		36%	7%	29%	25%	4%				36%	7%	57%	64%	9%	27%	63%	15%	22%

PA.04.2 Estación de servicios

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Realiza el pedido de abastecimiento	X					25	3,39	Jefe de área	1	-	-	25,00	-	-	3,39	-	-
2	Espera por proceso				X		10		Jefe de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			15	2,03	Jefe de área	-	-	1	-	-	15,00	-	-	2,03
4	Autoriza el pedido		X				45	11,72	Gerente de área	-	-	1	-	-	45,00	-	-	11,72
5	Espera por proceso				X		15		Gerente de área	-	-	1	-	-	15,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			30	7,81	Gerente de área	-	-	1	-	-	30,00	-	-	7,81
7	Desembolsa el valor de la factura	X					30	1,41	Jefe / Asistente Conta	1	-	-	30,00	-	-	1,41	-	-
8	Espera por proceso				X		20		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	20,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			10	0,47	Jefe / Asistente Conta	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,47
10	Recibe el pedido y verifica con la factura		X				60	2,19	Despachador	-	1	-	-	60,00	-	-	2,19	-
11	Firma la recepción y sella la factura	X					5	0,18	Despachador	1	-	-	5,00	-	-	0,18	-	-
12	Archiva el documento					X	10	0,36	Despachador	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,36
13	Recibe al cliente y verifica si es socio	X					2	0,07	Despachador	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
14	Despacha el producto solicitado por el cliente	X					10	0,36	Despachador	1	-	-	10,00	-	-	0,36	-	-
15	Emita la factura	X					2	0,07	Despachador	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
16	Espera por factura				X		2		Despachador	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
17	Cancela mediante llavero-chip o forma de pago convencional	X					5	0,18	Despachador	1	-	-	5,00	-	-	0,18	-	-
18	Se entrega factura			X			1	0,04	Despachador	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,04
19	Archiva el documento					X	10	0,36	Despachador	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,36
TOTAL		7	2	4	4	2	307	30,65		7	2	10	79,00	105,00	123,00	5,67	13,91	11,08
PORCENTAJE		37%	11%	21%	21%	11%				37%	11%	53%	26%	34%	40%	18%	45%	36%

PA.04.3

Asistencia vehicular

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Registra los datos del socio que requiere asistencia	X					8	0,27	Recepcionista	1	-	-	8,00	-	-	0,27	-	-
2	Verifica la ubicación del socio		X				5	0,17	Recepcionista	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
3	Ingresa la causa por la cual requiere asistencia	X					2	0,07	Recepcionista	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
4	Localiza al asistente vehicular	X					5	0,17	Recepcionista	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
5	Emita la ODT con los datos antes recolectados	X					5	0,17	Recepcionista	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
6	Espera por proceso				X		5		Recepcionista	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			10	0,33	Recepcionista	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,33
8	Asiste al socio	X					60	1,99	Mecánico	1	-	-	60,00	-	-	1,99	-	-
9	Registra los datos del socio que requiere asistencia	X					5	0,17	Mecánico	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
10	Cierra la ODT con la firma del socio	X					2	0,07	Mecánico	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
11	Realiza el informe de la asistencia	X					10	0,33	Mecánico	1	-	-	10,00	-	-	0,33	-	-
12	Entrega los documentos firmados y el informe de la asistencia			X			5	0,17	Mecánico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17
13	Espera por proceso				X		10		Mecánico	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			15	0,50	Mecánico	-	-	1	-	-	15,00	-	-	0,50
15	Archiva los documentos y cierra la ODT generada					X	10	0,33	Recepcionista	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,33
TOTAL		8	1	3	2	1	157	4,70		8	1	6	97,00	5,00	55,00	3,21	0,17	1,33
PORCENTAJE		53%	7%	20%	13%	7%				53%	7%	40%	62%	3%	35%	68%	4%	28%

PA.05

Soporte Operativo

PA.05.1

Soporte Técnico

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Envía solicitud de soporte	X		X			1	15,63	Gerente de área	1	-	1	1,00	-	1,00	15,63	-	15,63
2	Espera por proceso				X		0,5		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
3	Envío de proceso			X			0,1	1,56	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	1,56
4	Revisa la solicitud		X				1	7,50	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,50
5	Espera por proceso				X		0,25		Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,25	1,88	Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	1,88
7	Aprueba el soporte a realizarse		X				1	8,13	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13
8	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,5	4,06	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	4,06
10	Realiza soporte en sitio o controlado	X					2	15,00	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,00	-	-
11	Archiva solicitud					X	1	7,50	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,50
TOTAL		2	2	4	3	1	8,6	61,25		2	2	8	3,00	2,00	4,60	30,63	15,63	30,63
PORCENTAJE		17%	17%	33%	25%	8%				17%	17%	67%	31%	21%	48%	40%	20%	40%

PA.05.2

Desarrollo de sistemas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		O	□	⇄	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Registra las necesidades de los usuarios	X					2	15,00	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,00	-	-
2	Determina solución a la problemática		X				5	37,50	Técnicos	-	1	-	-	5,00	-	-	37,50	-
3	Expone los caminos viables	X					2	15,00	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,00	-	-
4	Espera por proceso				X		1		Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			0,25	1,88	Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	1,88
6	Aprueba la propuesta		X				1	8,13	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,13	-
7	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			0,5	4,06	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	4,06
9	Expone la propuesta y el presupuesto	X					5	78,13	Gerente de área	1	-	-	5,00	-	-	78,13	-	-
10	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
11	Envío de proceso			X			0,25	3,91	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	3,91
12	Aprueba la propuesta y el presupuesto		X				4	300,00	Gerente General	-	1	-	-	4,00	-	-	300,00	-
13	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			1	75,00	Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00
15	Registra presupuesto	X					1	2,81	tente / Asistente Conta	1	-	-	1,00	-	-	2,81	-	-
16	Desembolsa presupuesto			X			5	14,06	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	5,00	-	-	14,06
17	Espera por proceso				X		1		Asistente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
18	Envío de proceso			X			1	2,81	tente / Asistente Conta	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,81
19	Archiva					X	1	7,50	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,50
TOTAL		4	3	6	5	1	34	565,78		4	3	12	10,00	10,00	14,00	110,94	345,63	109,22
PORCENTAJE		21%	16%	32%	26%	5%				21%	16%	63%	29%	29%	41%	20%	61%	19%

ANEXO 4



Quito, 1 de octubre de 2013

Señores

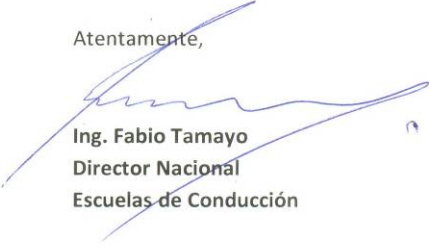
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR PUCE

Presente.-

El Automóvil Club del Ecuador Aneta, al ser una organización que persigue el cambio y el mejoramiento continuo, está dispuesto a alinearse a los planes de mejora propuestos por la Señorita Sheila Natasha Banda Barragán, después del levantamiento realizado y los procesos mejorados planteados.

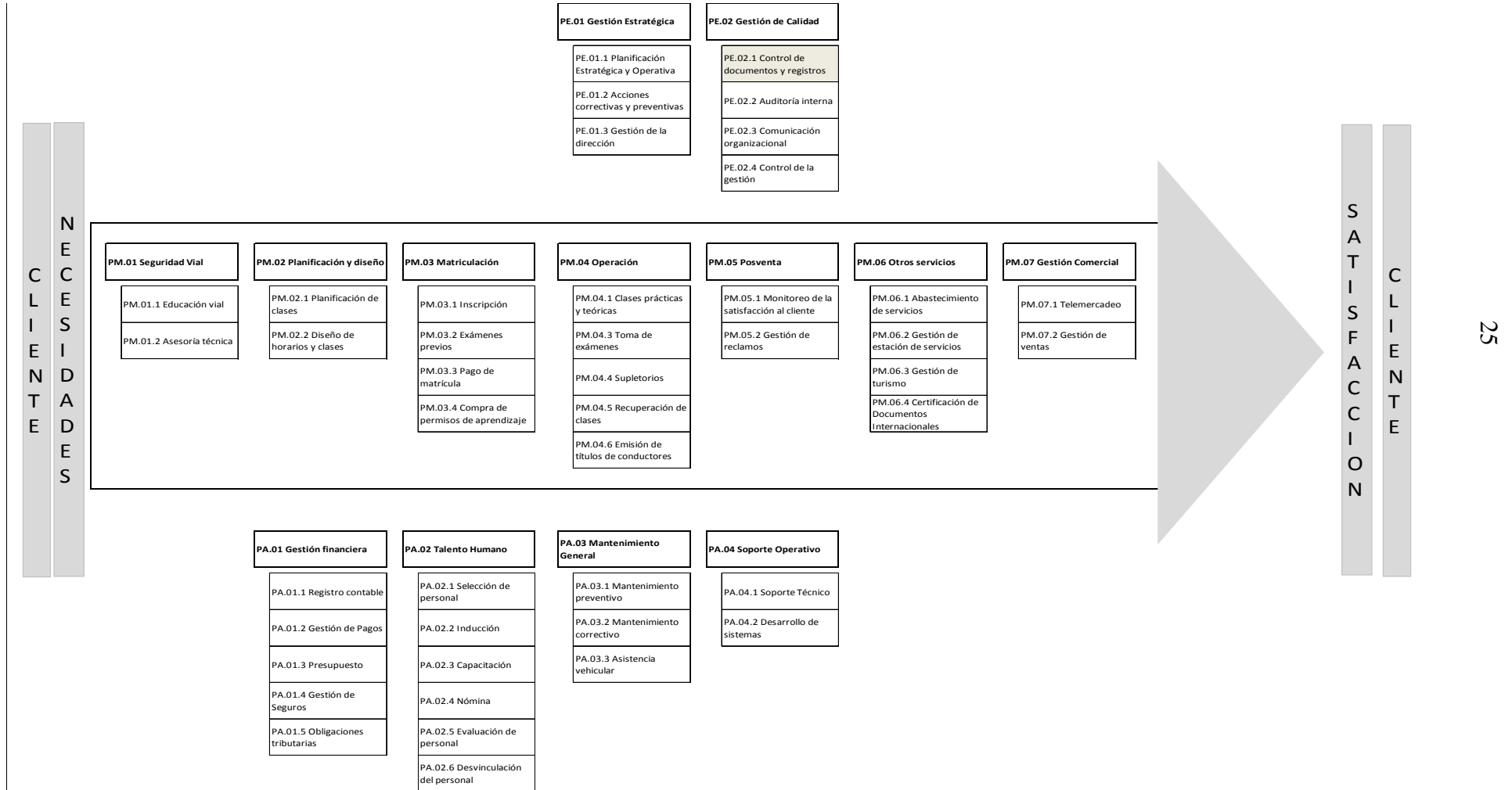
Tenemos conocimiento de lo que implica el desarrollo de los planes de mejora, tales como: Sistematización de ciertos procesos a través de la herramienta BPM de IBM 8.5, adquisición de equipos electrónicos para mejorar tiempos de respuesta para evitar pérdidas de tiempo, remodelación de la ubicación de ciertas oficinas e inclusive del taller automotriz (CSA); y concordamos en la idea de aplicarlos en la Institución.

Atentamente,


Ing. Fabio Tamayo
Director Nacional
Escuelas de Conducción


ANEXO 5

MAPA DE PROCESOS



ANEXO 6

PROCESOS DE APOYO

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.01.1	Registro contable		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Mantener un control del presupuesto y de las facturas que maneja ANETA a nivel nacional de forma anual mediante el registro de todas las transacciones financieras.

2. ALCANCE

Tiene un alcance a los procesos del Sistema de gestión y a toda la organización; además del contador externo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área financiera.

4. DEFINICIONES

Registro.- se refiere al asiento de información obtenida de forma concreta.

5. POLITICAS


- Los registros contables deben realizarse de forma ordenada y consecutiva dependiendo la fecha de la factura.
- El informe para el proceso de Presupuestos debe ser completo con conclusiones y recomendaciones.
- Los registros contables pueden ser compartidos con el contador externo bajo autorización del gerente del área financiera.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de registros contables			
Descripción	Mide el cumplimiento de la gestión de los registros contables			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Registros realizados / total de registros	Semestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Tiempo de gestión de registro contable
--------	--

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PA.01.1	Registro contable	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

Descripción	Mide el tiempo de transaccionalidad de los registros contables			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Semestral	Límite superior: 3 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.01.1.1	Facturas

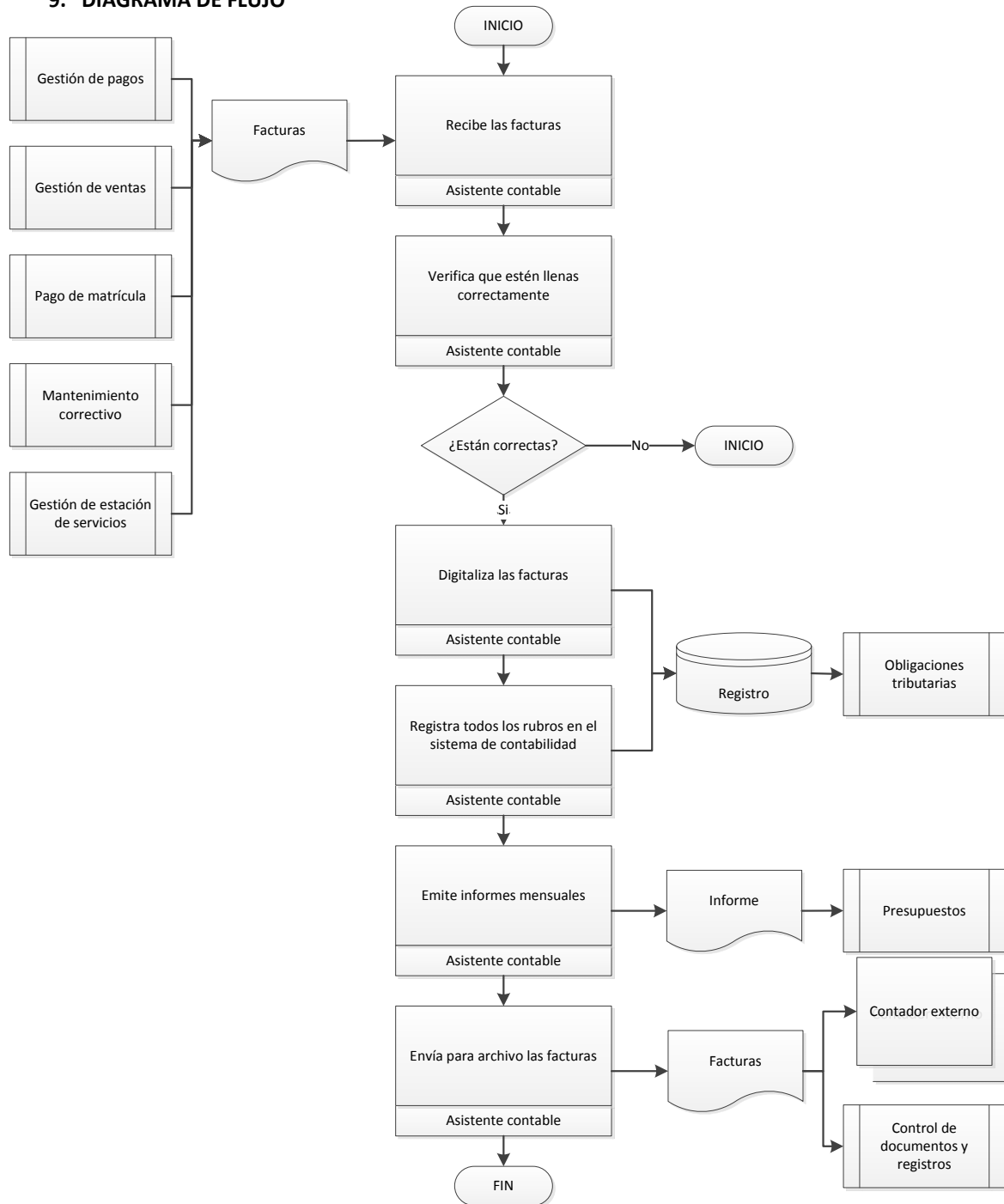
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.01.1.1	Registro contables	Digital	1 año	Repositorio
PA.R.01.1.2	Informe de registros contables	Impreso	3 meses	Archivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.1	Proceso: Registro contable	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.01.2	Gestión de Pagos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Registrar de forma ordenada coordinando con los proveedores los documentos por pagar que maneja mensualmente la organización.

2. ALCANCE

Tiene alcance a los proveedores de Aneta en servicios básicos, Petroamazonas, Proveedores de capacitación y proveedores de piezas de autos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área

4. DEFINICIONES

Cash managment.- Proceso por el cual las empresas realizan sus pagos con debito de la cuenta que manejan es necesario poseer clave para realizar este proceso.

Claves del cash.- son códigos únicos con los cuales se realiza el pago mediante debito de la cuenta que maneja Aneta.

5. POLITICAS

- El gerente general es el responsable de autorizar los pagos que gestiona el asistente contable.
- Los pagos se realizan a mes vencido hasta el día 15 de próximo mes.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de gestión de pagos			
Descripción	Mide el cumplimiento de la gestión realizada por el proceso de pagos			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Pagos procesados / Pagos solicitados	Semestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.01.2	Gestión de Pagos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

Nombre	Tiempo de gestión de pagos.			
Descripción	Mide la gestión de los pagos que se realizan			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Semestral	Límite superior: 12 días Límite inferior: 8 días Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.01.2.1	Facturas
PA.D.01.2.1	Convenios

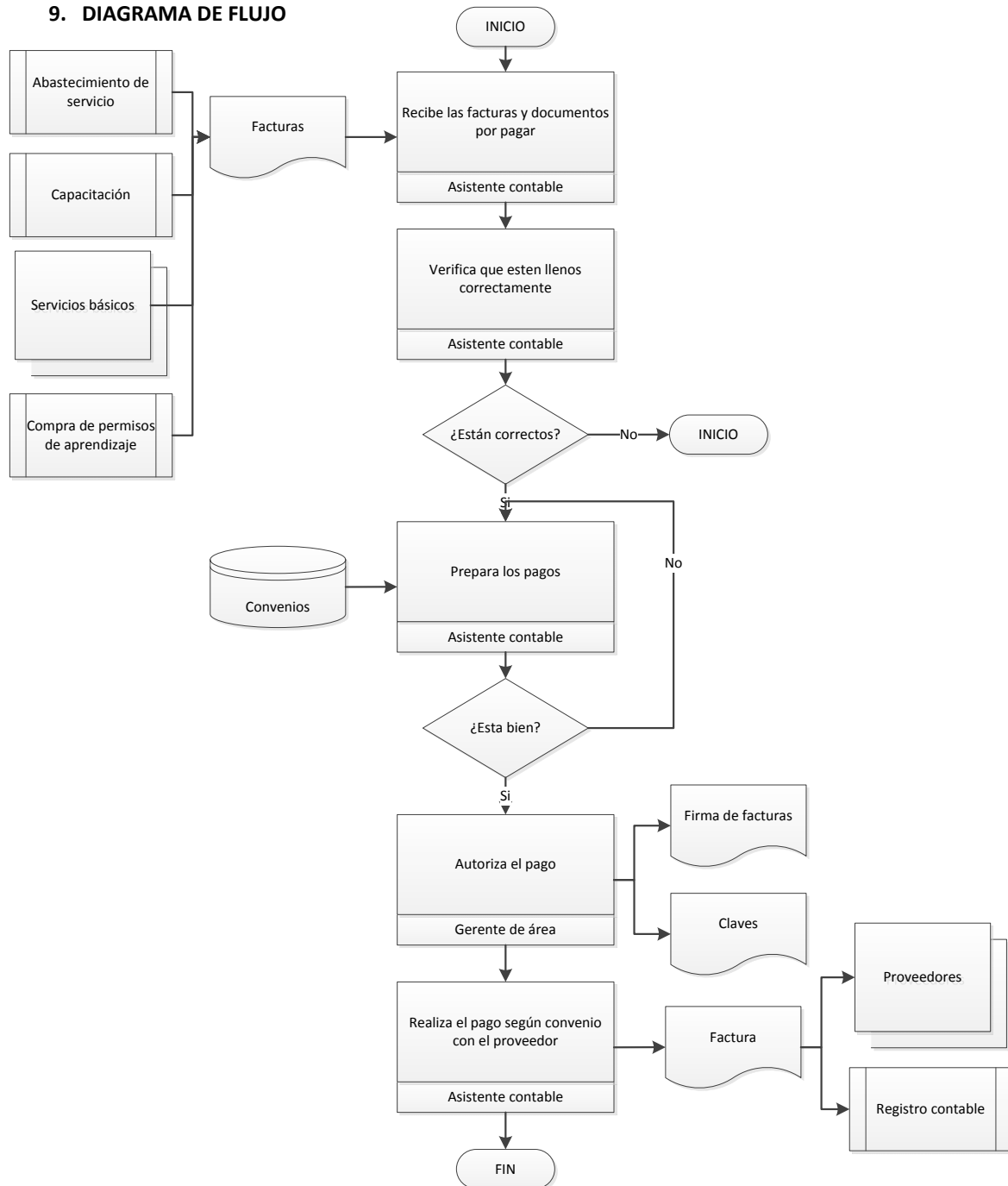
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.01.2.1	Facturas a pagar	Impreso	1 año	Archivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.2	Proceso: Gestión de Pagos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.01.3	Presupuesto		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Mantener control y orden de las actividades que requieren fondos financieras con el objetivo de mejorar la eficiencia de todo el sistema de gestión mediante el presupuesto anual.

2. ALCANCE

Tiene alcance al plan operativo y al plan estratégico así como a toda la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área

4. DEFINICIONES

Presupuesto base 0.- es aquel análisis que se realiza desde el principio desde cero.

Presupuesto histórico.- es aquel presupuesto que se realiza en base al presupuesto de años pasados tomando en cuenta la historia cronológica.


5. POLITICAS

- El presupuesto se realizará una vez al año y deberá ser revisado para su modificación semestralmente.
- Las modificaciones al presupuesto deberán llegar como requerimientos de la alta gerencia en caso de que los plazos de revisión hayan finalizado.
- El presupuesto deberá ser aprobado hasta el 15 de diciembre y su ejecución será desde Enero hasta Diciembre.
- La revisión al presupuesto se realizará hasta el 15 de junio del año siguiente.
- La gestión del presupuesto será realizado en base al presupuesto histórico de Aneta; cualquier alteración en volumen cuantioso deberá ser justificado y deberá ingresar a la Directiva.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de la gestión del presupuesto			
Descripción	Mide el cumplimiento de la gestión realizada por presupuesto			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Cumplimiento de	Semestral	Límite superior:	Jefe de área	Gerente de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.01.3	Presupuesto		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

presupuesto		100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo		
-------------	--	--	--	--

Nombre	Tiempo promedio de gestión de presupuesto			
Descripción	Mide el tiempo promedio de la gestión de presupuesto			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Semestral	Límite superior: 3 meses Límite inferior: 2 meses Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

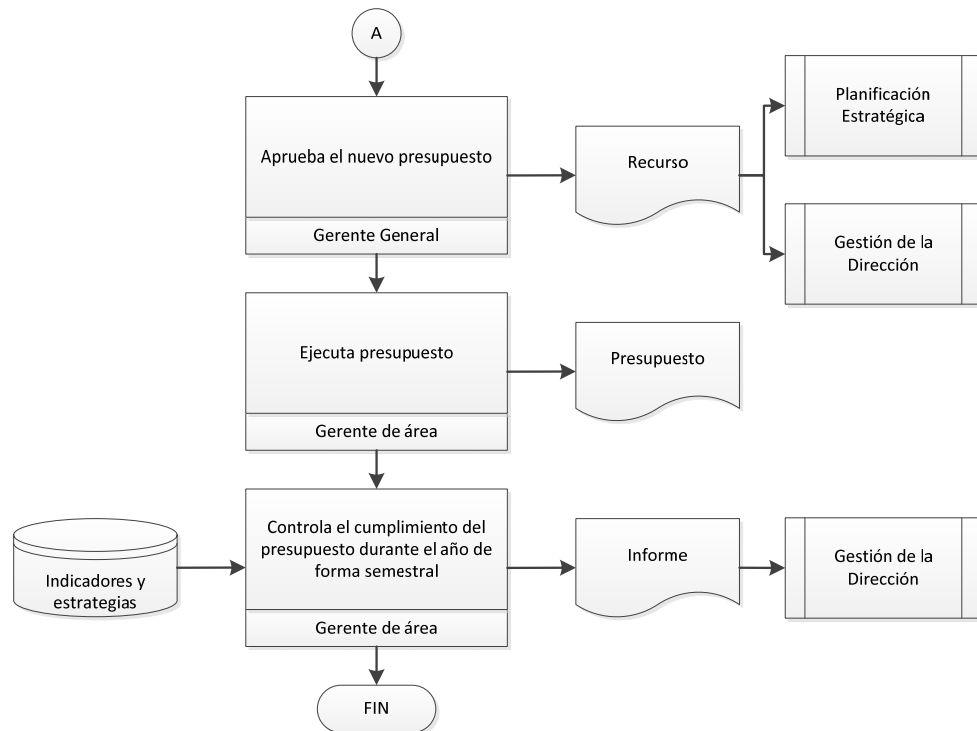
Código	Nombre
PA.D.01.3.1	Estados financieros
PA.D.01.3.2	Solicitud de presupuesto


8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.01.3.1	Informe de presupuesto	Impreso	1 año	Archivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.3	Proceso: Presupuesto	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.01.4	Gestión de Seguros	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Realizar una mitigación de los siniestros que presentan los vehículos de enseñanza mediante una correcta alianza con una aseguradora que permita realizar trámites en línea.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es el patio automotor que mantiene Aneta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área

4. DEFINICIONES

Seguros.- pretende la transferencia de ciertos riesgos inherentes del negocio a través del pago de una prima.

Deducible.- Valor proporcional del seguro adquirido que es asumido por la empresa contratante, mas no por la aseguradora.


5. POLITICAS

- La alianza estratégica que posee Aneta con el bróker de seguro deberá ser analizada anualmente en el plan estratégico.
- Los términos y condiciones serán analizados previamente para evitar reprocesos en la aseguradora y perder tiempo en el trámite.
- Los trámites de reposición son realizados en línea desde la página web de la aseguradora.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de seguros			
Descripción	Mide la gestión realizada por el proceso de seguros			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones realizadas / Transacciones solicitadas	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 %	Técnico	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.01.4	Gestión de Seguros	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

		Sentido: Positivo		
--	--	----------------------	--	--

Nombre	Tiempo de transaccionalidad de la gestión de seguros			
Descripción	Mide el tiempo que se demora la gestión de seguros			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Trimestral	Límite superior: 3 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Técnico	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.01.5.1	Términos de referencia
PA.D.01.5.2	Solicitud de adquisición de piezas
PA.D.01.5.3	Reembolso de aseguradora

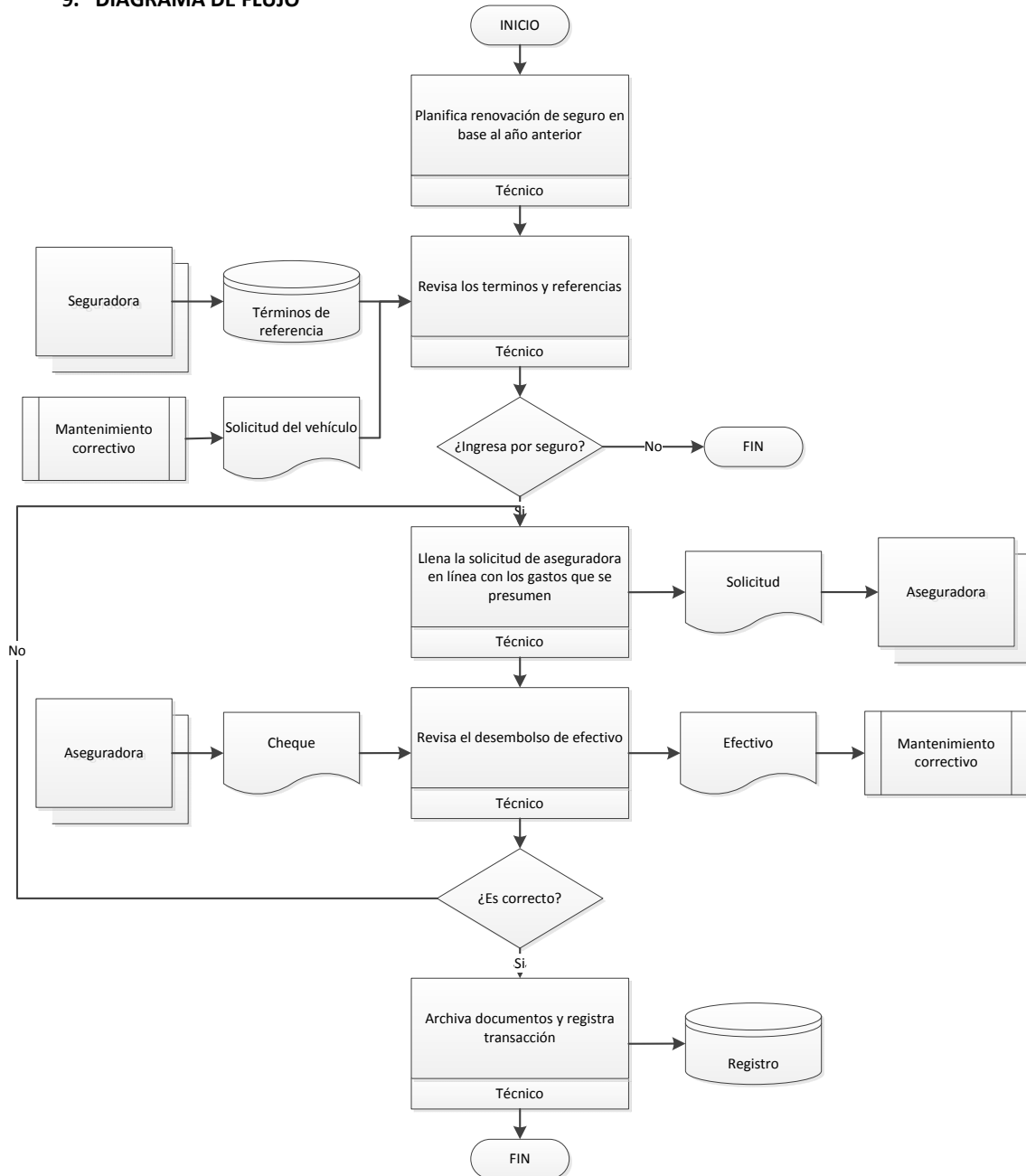
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.01.5.1	Solicitud de reembolso de seguro	Digital	1 año	Repositorio
PA.R.01.5.2	Registro de trámites de seguro	Digital	1 año	Repositorio

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.4	Proceso: Gestión de Seguros	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.01.5	Obligaciones tributarias		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Mantener orden y control de las obligaciones tributarias que por ley corresponde realizar a la organización mediante el registro, declaración y pago mensual de dichas obligaciones.

2. ALCANCE

Tiene un alcance a todo el personal de la organización y a todos los procesos del sistema de gestión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área

4. DEFINICIONES

Declaración.- información pública de las obligaciones que mantiene la organización hacia con el estado.

Tributación.- es decir pagar impuestos que mantiene la organización hacia el estado.


5. POLITICAS

- Las declaraciones son responsabilidad del asistente contable y deben realizarse de forma mensual como lo indica la ley.
- En caso de falla o equivocación de la declaración, el asistente podrá realizar una nueva declaración sustitutiva.
- El pago deberá realizarse con los cheques de la cuenta corriente que maneja Aneta.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de las obligaciones tributarias			
Descripción	Mide la gestión efectiva de las obligaciones tributarias			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones correctas / transacciones realizadas	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido:	Jefe de área	Gerente de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.01.5	Obligaciones tributarias	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

		Positivo		
--	--	----------	--	--

Nombre	Tiempo de gestión de las obligaciones tributarias			
Descripción	Mide el tiempo de gestión de las obligaciones tributarias			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Trimestral	Límite superior: 6 días Límite inferior: 4 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.01.6.1.	Registros contables

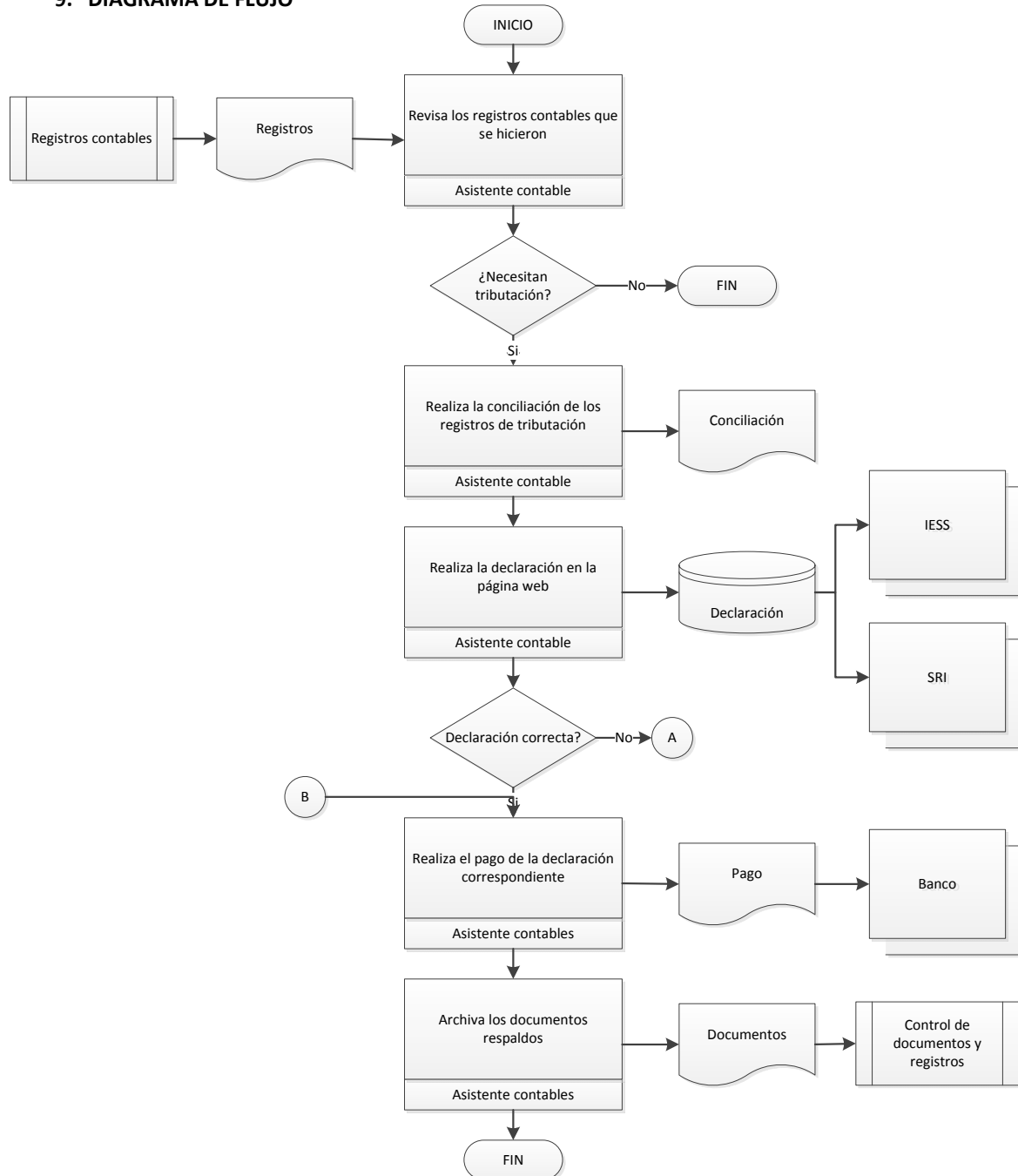
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.01.6.1.	Conciliación tributaria	Impreso y digital	1 año	Repositorio
PA.R.01.6.2.	Declaración	Impreso y digital	1 año	Repositorio

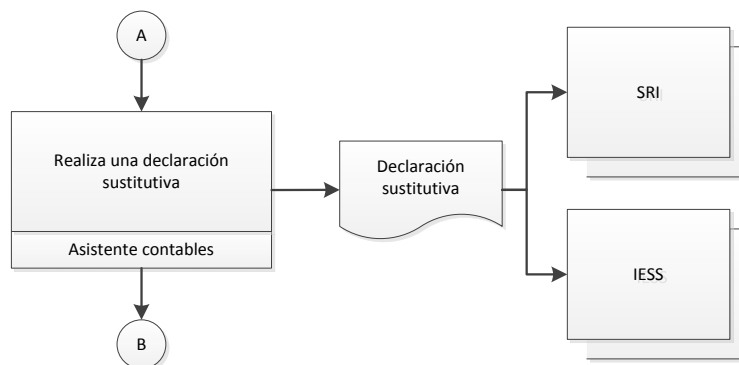
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.5	Proceso: Obligaciones tributarias	
	Edición No. 01	Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.01.5	Proceso: Obligaciones tributarias	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PA.02.1	Selección de personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Realizar la mejor selección de nuevos colaboradores dependiendo del perfil del puesto y aptitudes del empleado a través de pruebas técnicas y prácticas bajo las circunstancias del puesto.

2. ALCANCE

Su alcance es a todos los procesos y además a los interesados de los Medios de comunicación de mayor circulación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área

4. DEFINICIONES

Perfil.- se define como el conjunto de características que se pretende buscar en una vacante, se refiere a estudios, formación, experiencia, entre otros.

Medios de comunicación.- es una herramienta por medio del cual se transmite un mensaje de forma masiva.


Vacantes.- espacio o lugar que se encuentra vacío o sin ocupar; listo para que alguien más ocupe este lugar.

Contrato.- es un compromiso de actividades descrito de forma escrita manifestando un acuerdo entre dos o más personas.

5. POLITICAS

- La solicitud de vacante debe ser justificada con la salida de personal o con la necesidad de personal nuevo bajo cargas de trabajo. Y deberá ser autorizada por el Gerente del Área respectivo.
- Los perfiles de los puestos serán otorgados por el Consultor externo que será contratado como plan de mejora.
- Las hojas de vida serán analizadas en perfil del puesto y roles a cumplir; el técnico en recursos humanos será el responsable de la decisión.
- La selección será responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos.
- Si los postulantes son llamados a una cita en fecha y hora indicado, de no presentarse perderán la oportunidad de la cita.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.1	Selección de personal		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

- El contrato será elaborado por el Técnico en derecho legal que posee Recursos Humanos.
- Las sucursales que necesiten personal tienen la potestad de tomar la decisión y enviar los documentos del aspirante elegido.

6. INDICADORES


Nombre	Satisfacción del cliente interno			
Descripción	Mide la satisfacción del cliente interno con respecto a la gestión de selección de personal			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Encuesta	Anual	Límite superior: Satisfacción alta Límite inferior: Sin satisfacción Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área

Nombre	Tiempo de gestión de selección de personal			
Descripción	Mide el tiempo promedio de gestión en la selección de personal			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Trimestral	Límite superior: 12 días Límite inferior: 8 día Sentido: Negativo	Técnico	Jefe de área

Nombre	Gestión de selección de personal			
Descripción	Mide la gestión que realiza la selección del personal			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Pedidos tramitados / Pedidos solicitados	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.1	Selección de personal		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

Código	Nombre
PA.D.02.1.1.	Solicitud de búsqueda de perfil.
PA.D.02.1.2.	Hojas de vida de aspirantes

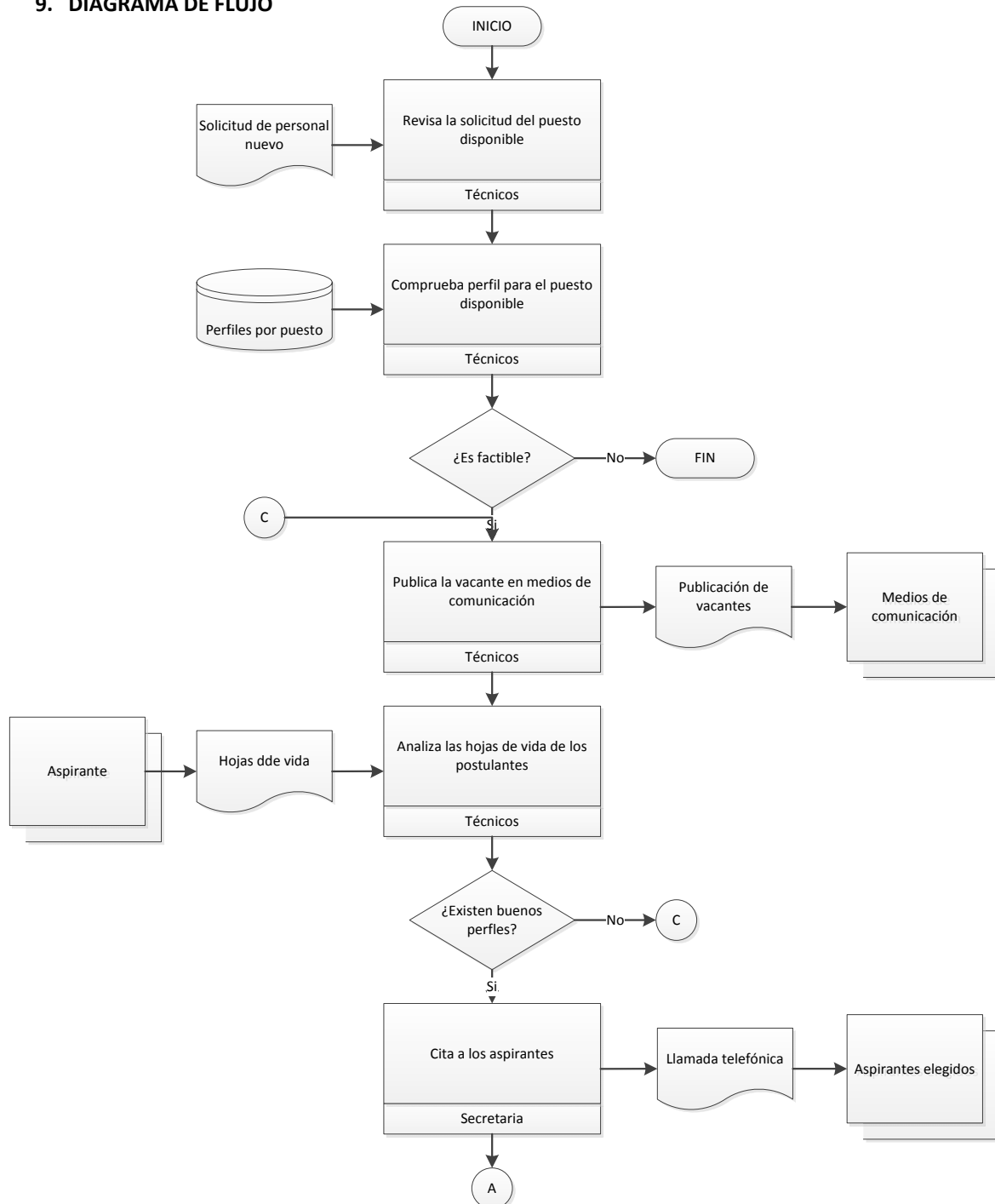
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.02.1.1.	Publicación en medios de comunicación	Impreso y digital	3 meses	Archivo
PA.R.02.1.2.	Contrato	Impreso y digital	1 año	Repositorio

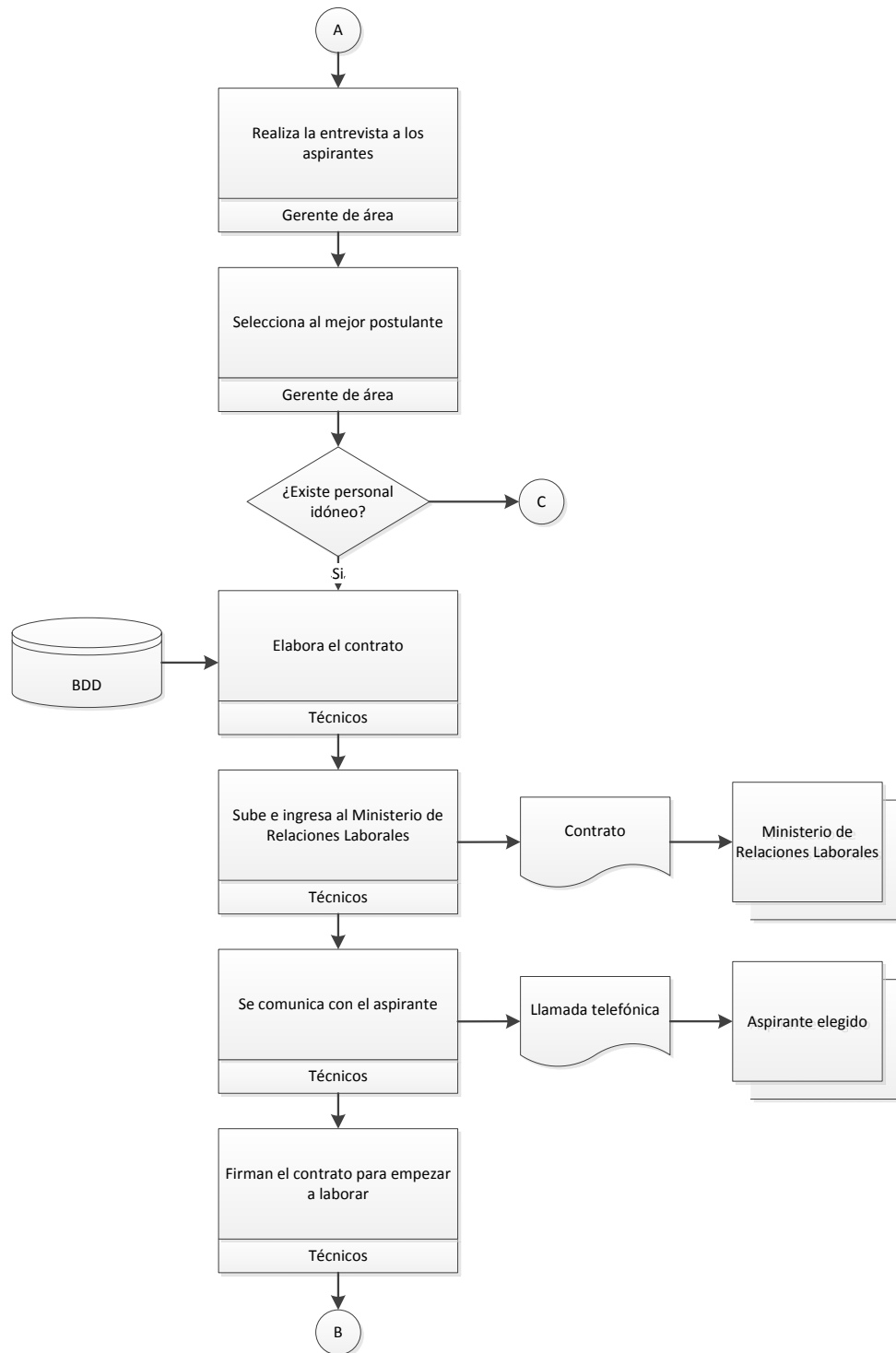
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.1	Proceso: Selección de personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

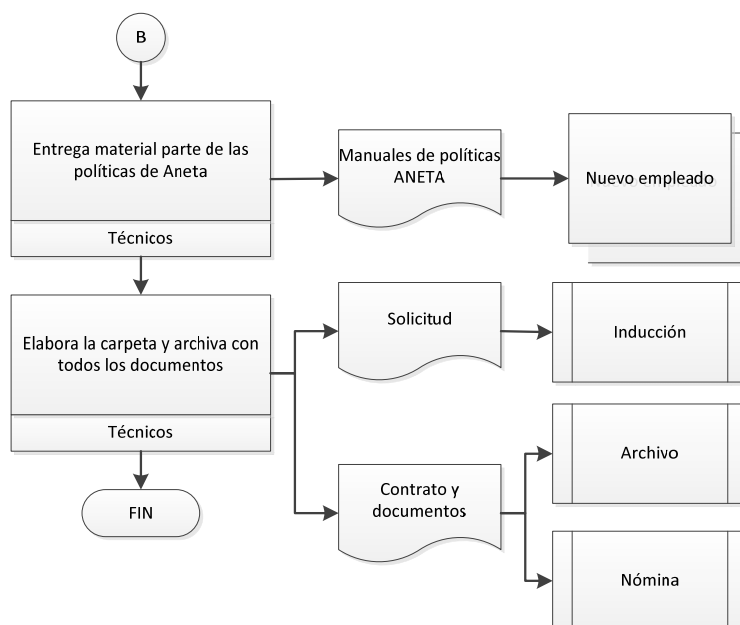
9. DIAGRAMA DE FLUJO




	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.1	Proceso: Selección de personal	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.1	Proceso: Selección de personal	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.2	Inducción		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Dar a conocer a ANETA a los nuevos colaboradores realizando una presentación de la organización con las políticas, lineamientos, misión, valores y metas esperadas por perfil.

2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los nuevos colaboradores y a todos los procesos del sistema de gestión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área

4. DEFINICIONES

Reglamento interno.- es el documento físico que maneja Aneta para la regularización del comportamiento de los colaboradores alineados al plan estratégico de la organización.


Políticas.- conjunto de normas que regulan el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización bajo las leyes del país que rige.

Manuales.- es un instrumento que denota los procedimientos y políticas a seguir para un proceso definido.

5. POLITICAS

- El técnico de recursos humanos conjuntamente con el técnico del área a la cual ingresa el colaborador son responsables de la inducción que deberán realizar.
- La inducción deberá realizarse bajo la figura de roles que deberá desempeñar en el cargo al cual está ingresando.
- La inducción se realizará inmediatamente al momento que el colaborador firme el contrato con el empleador.
- El técnico es el responsable de registrar las observaciones que servirán para el proceso de evaluación del personal.
- El técnico deberá evaluar al nuevo colaborador bajo el test preparado por el Consultor externo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.2	Inducción		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de la inducción			
Descripción	Mide la gestión realizada por el proceso de inducción			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Empleados con inducción / Empleados nuevos	Semestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área


Nombre	Tiempo de gestión de la inducción			
Descripción	Mide el tiempo promedio de la gestión del proceso de inducción			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Semestral	Límite superior: 2 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Satisfacción del nuevo colaborador			
Descripción	Mide la satisfacción del nuevo colaborador con la inducción realizada			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Encuesta	Cada vez	Límite superior: Satisfacción alta Límite inferior: Sin satisfacción Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.02.2.1.	Manual de reglamentos y políticas internas
PA.D.02.2.2.	Solicitud de inducción

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.2	Inducción		
Edición No. 01			Pág. 3 de 3

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.02.2.1.	Registro de observaciones para la evaluación del personal	Digital	1 año	Repositorio

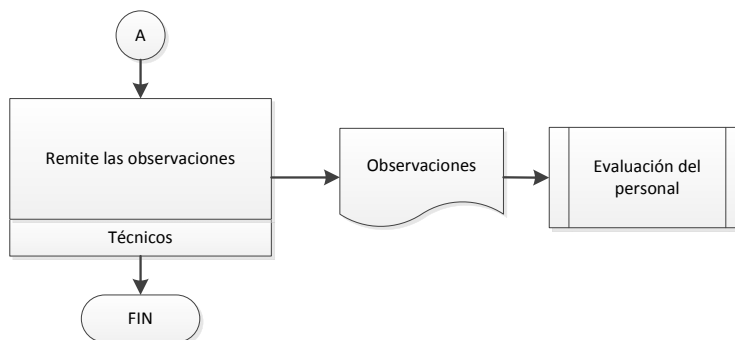
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.2	Proceso: Inducción	
	Edición No. 01	Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.2	Proceso: Inducción	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.3	Capacitación		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Incentivar el crecimiento profesional de los colaboradores de la organización a través de la preparación continua en temas viales.

2. ALCANCE

Tiene alcance a todos los colaboradores de la organización

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área

4. DEFINICIONES

Capacitación.- es el conjunto de actividades dentro de una empresa que ayudan al mejoramiento y desarrollo profesional de los colaboradores.

Módulos.- indica parte de un trabajo integral que tiene el contenido de un curso o capacitación.

5. POLITICAS

- Las capacitaciones se realizarán periódicamente dirigidas a todo el personal dependiendo de las necesidades de cada perfil.
- Las salas de capacitación son reservadas previo convenio con la empresa.
- Los módulos y horarios de las capacitaciones deben ser enviados a través de comunicación organizacional a los interesados y a la línea de supervisión de cada empleado.
- La encuesta es un formato preestablecido en el cual se detalla la satisfacción con respecto al capacitador y al curso de capacitación recibido.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de capacitación			
Descripción	Mide la gestión realizada por el proceso de capacitación			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 %	Técnico	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.3	Capacitación		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		Sentido: Positivo		
Nombre	Satisfacción del empleado capacitado			
Descripción	Mide la satisfacción del empleado con respecto a la capacitación recibida			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Encuesta	Cada capacitación	Límite superior: Satisfacción alta Límite inferior: No satisfactorio. Sentido: positivo	Técnico	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.02.3.1.	Propuesta del capacitador

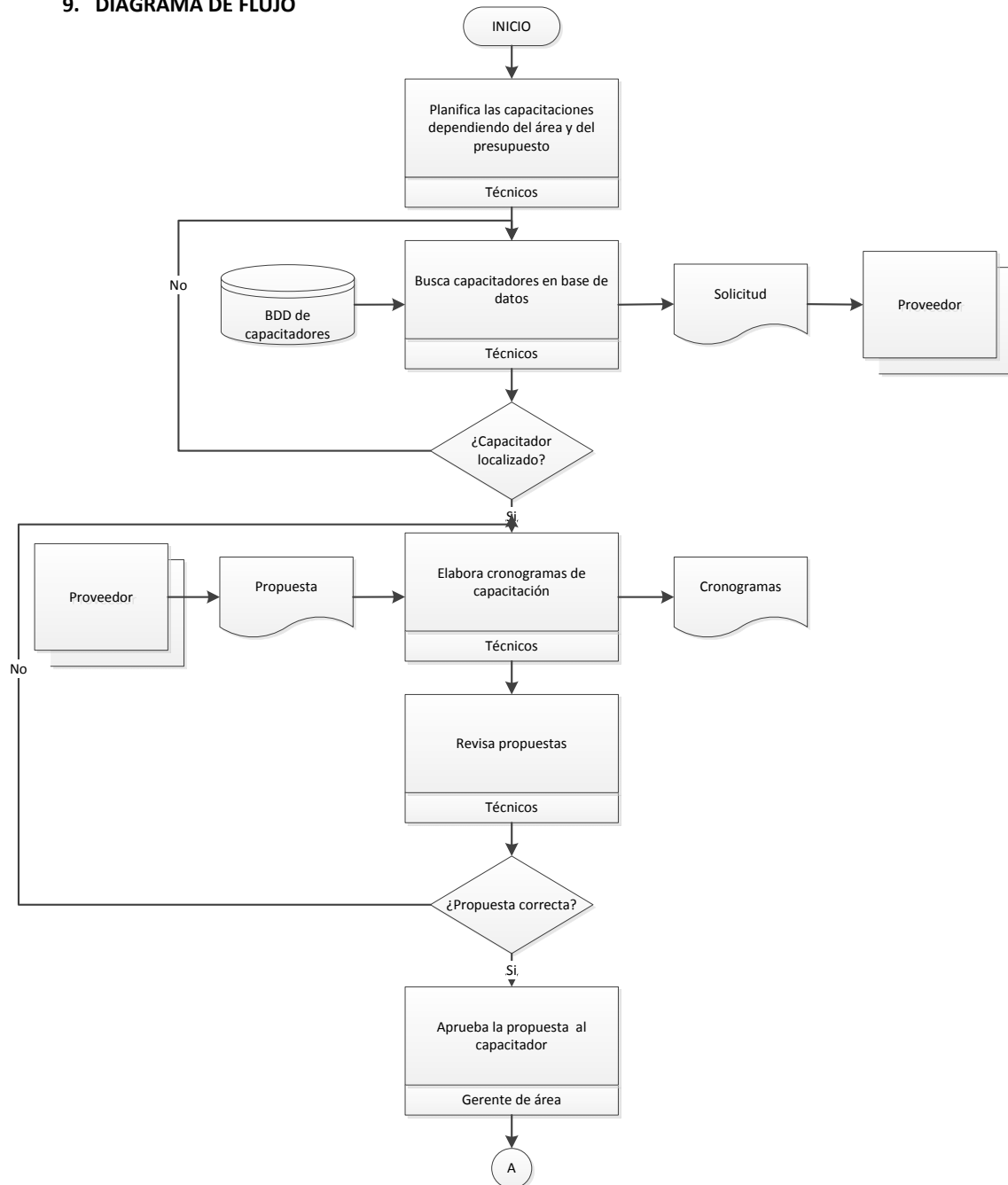
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.02.3.1.	Solicitud al proveedor	Impreso	1 año	Archivo
PA.R.02.3.2.	Reserva de sala de capacitación	Impreso	3 meses	Archivo
PA.R.02.3.3.	Encuesta de satisfacción	Impreso	3 meses	Archivo
PA.R.02.3.4.	Registro de capacitaciones	Digital	1 año	Repositorio

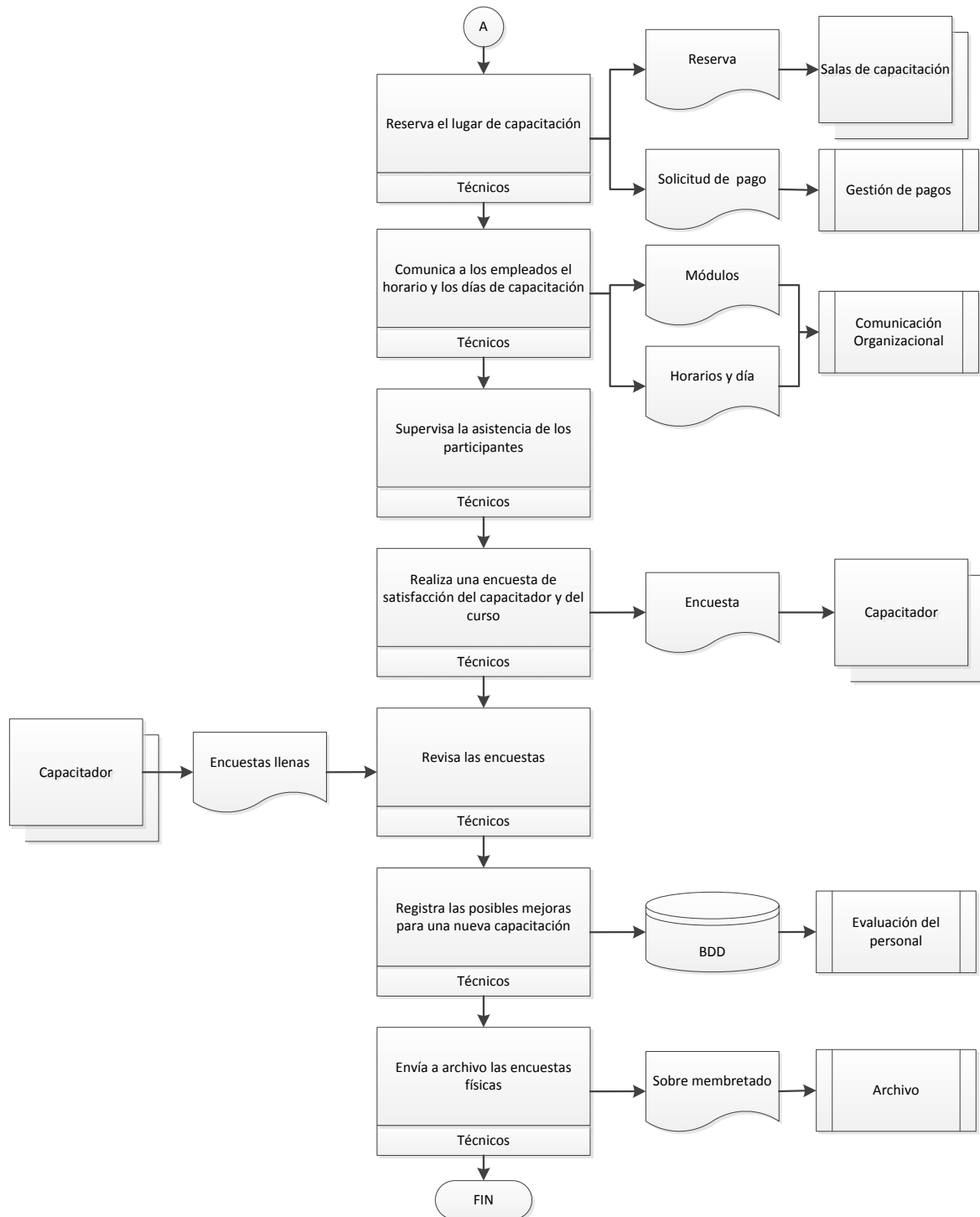
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.3	Proceso: <div style="text-align: center;">Capacitación</div>	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.3	Proceso: Capacitación	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.4	Nómina		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Retribuir el esfuerzo de los colaboradores de ANETA a través del pago ágil y puntual del salario.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es a todos los procesos del sistema de gestión y a todos los colaboradores de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área contable

4. DEFINICIONES

Rol de pagos.- es un registro en el cual se detalla los debes y haberes del empleado en el mes.

Horas extras.- horas que realizan los instructores de forma que cumplen más de 8 horas diarias.


5. POLITICAS

- El pago a los empleados se realizará puntualmente hasta el día 29 de cada mes, en caso de que el día 29 cae en fines de semana será acreditado el día anterior hábil.
- Las multas y llamados de atención serán únicamente válidos en base a lo que el código y reglamento así lo indique.
- Las deducciones serán detalladas para la visualización del empleado.
- Los roles de pago deberán ser firmados por el empleado y empleador cada mes; para lo cual será enviado por valija interna a cada empleado.
- Las observaciones y registros deberán ser entregados hasta el 20 de cada mes siguiente.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de nómina			
Descripción	Mide la gestión de nómina			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Empleados	Mensual	Límite superior.	Técnico	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.4	Nómina		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

acreditados / total de empleados		100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo		
----------------------------------	--	--	--	--

Nombre		Tiempo de gestión de nómina		
Descripción		Mide el tiempo promedio de la gestión de nómina		
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Mensual	Límite superior: 6 días Límite inferior: 4 día Sentido: Negativo	Técnico	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.02.4.1.	Registro de horas extras
PA.D.02.4.2.	Solicitud de nuevos empleados - contrato
PA.D.02.4.3.	Liquidación
PA.D.02.4.4.	Ventas
PA.D.02.4.5.	Multas y llamados de atención

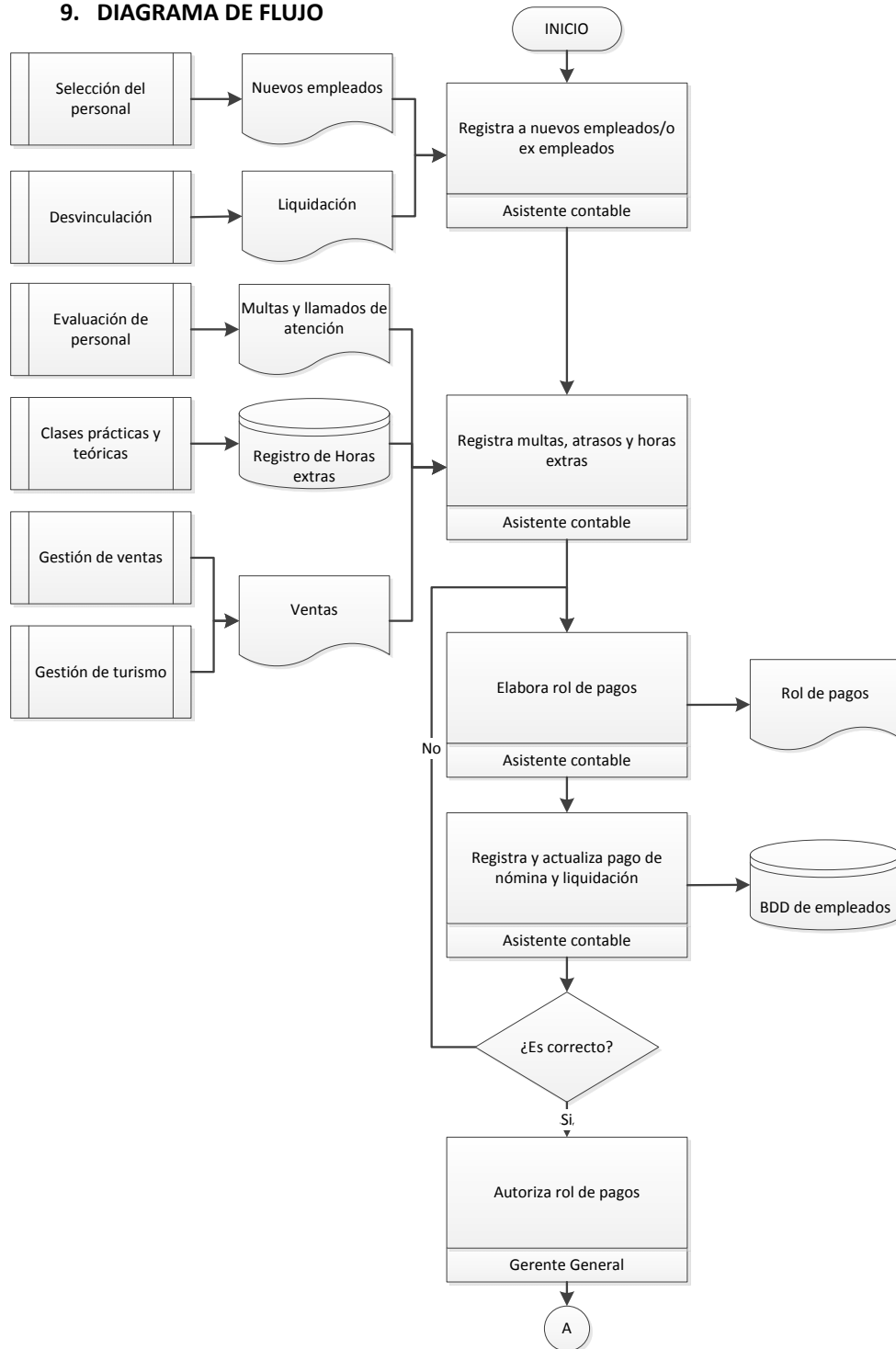
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.02.4.1.	Rol de pagos	Impreso y digital	1 año	Repositorio
PA.R.02.4.2.	Registro de pagos	Digital	1 año	Repositorio

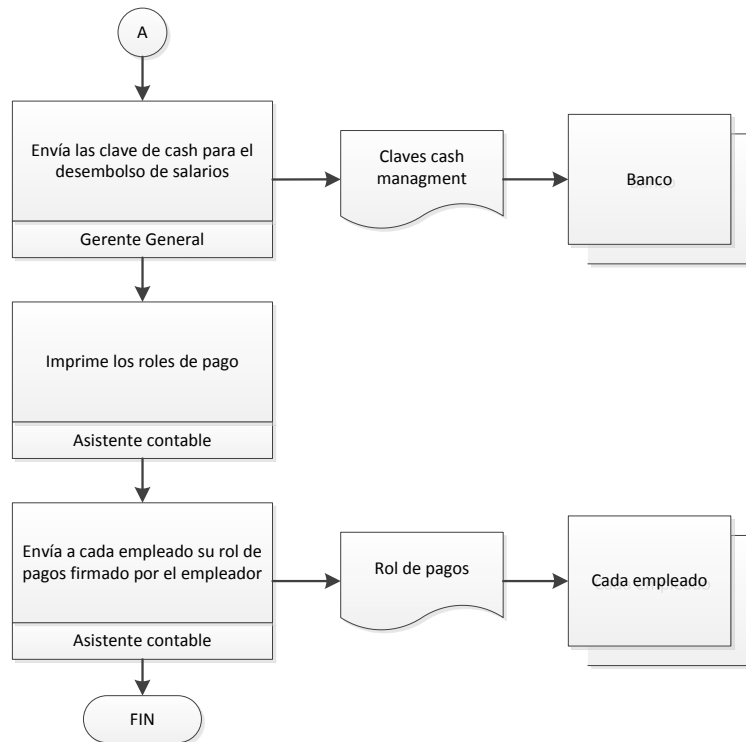
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.4	Proceso: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.4	Proceso: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.5	Evaluación de personal		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Proporcionar y determinar indicadores de medición para los empleados de Aneta mediante una evaluación por objetivos dependiendo del rol que desempeñe con el fin de premiar su trabajo.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es a todos los colaboradores de Aneta y a todo el sistema de gestión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área

4. DEFINICIONES

Evaluación.- cálculo del mérito, el valor y significado en función de indicadores de gestión previamente evaluados, analizados y aprobados.

Desempeño.- resultado obtenido después de un conjunto de actividades evaluadas.


5. POLITICAS

- Los indicadores de gestión para evaluar al personal será determinado por la consultora de recursos humanos.
- El Jefe de área o Gerente de área será el encargado de subir los resultados al sistema según el avance de objetivos que se haya realizado.
- El Gerente General es el responsable de otorgar un bono extra a los empleados mejor rankeados a nivel nacional.
- El Gerente General será el responsable de realizar la publicación en la revista de Aneta anual.

6. INDICADORES

Nombre				
Gestión de la evaluación de personal				
Descripción				
Mide la gestión oportuna de la evaluación del personal				
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Empleados	Semestral	Límite superior:	Jefe de área	Gerente de Área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.5	Evaluación de personal		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

evaluados / total de empleados		100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo		
--------------------------------	--	--	--	--

Nombre	Tiempo de gestión de evaluación de personal			
Descripción	Mide el tiempo promedio del registro de la evaluación del personal			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Semestral	Límite superior: 4 días Límite inferior: 2 días Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de Área


7. DOCUMENTOS

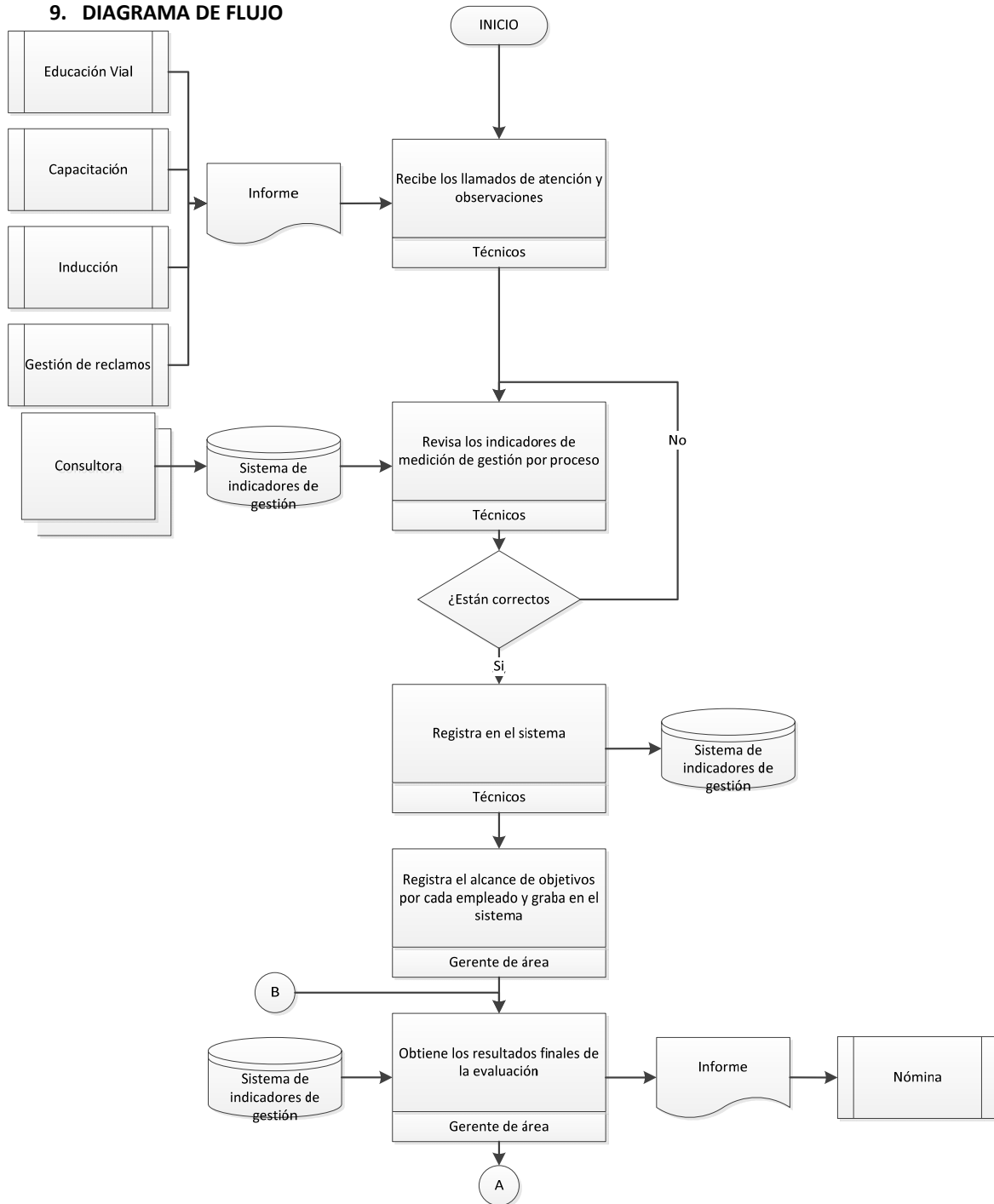
Código	Nombre
PA.D.02.5.1.	Informes de desempeño
PA.D.02.5.2.	Indicadores por objetivo de rol


8. REGISTROS

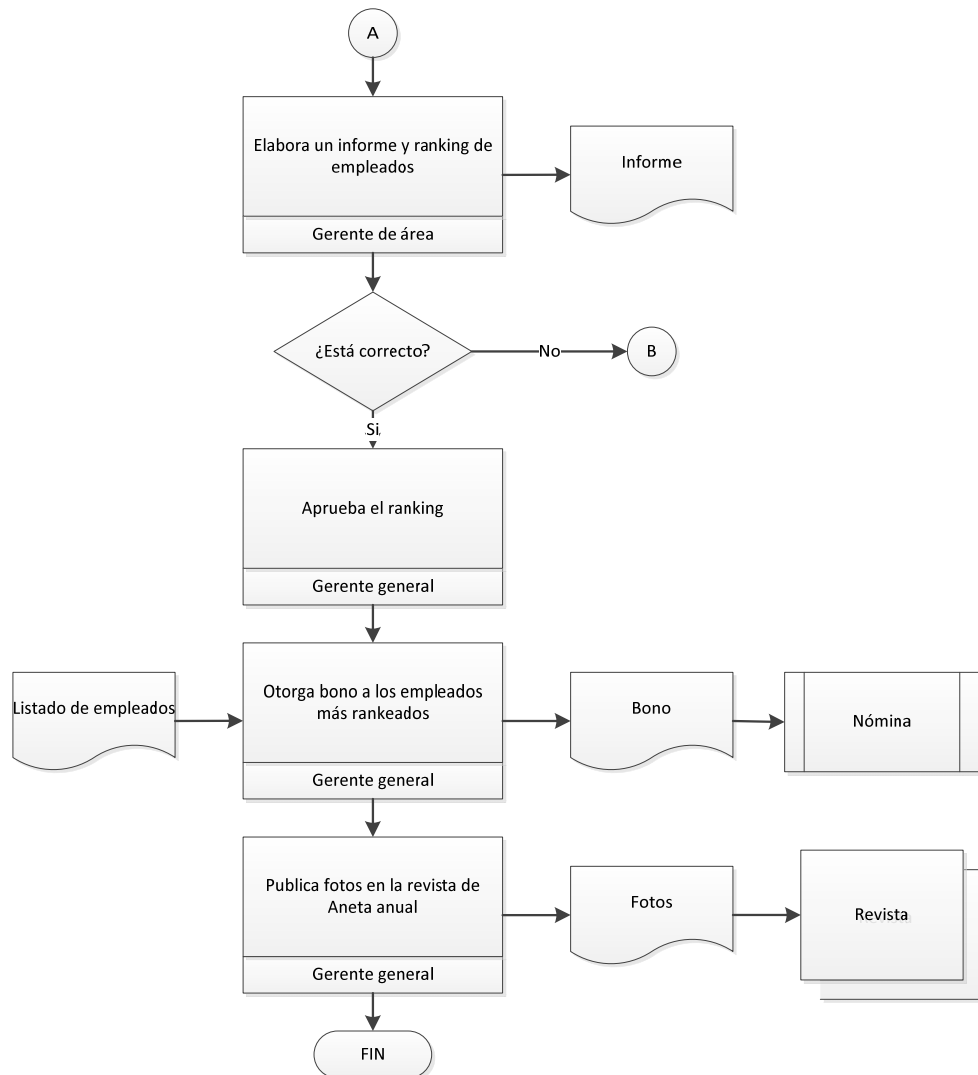
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.02.5.1.	Listado de empleados rankeados	Digital e impreso	1 año	Archivo
PA.R.02.5.2.	Informe de evaluación de desempeño	Impreso	1 año	Archivo


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.5	Proceso: Evaluación de personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.5	Proceso: Evaluación de personal	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PA.02.6	Desvinculación del personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Proporcionar un control y correcto funcionamiento cuando un empleado decide dejar de ser colaborador de la organización o cuando se realiza una sustitución de personal mediante un orden y registro.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es a todos los colaboradores que presenten su renuncia o se finiquite el contrato.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área

4. DEFINICIONES

Renuncia.- proceso unilateral mediante el cual una de las partes decida dar por terminado un contrato, en este caso el empleado.


Despido intempestivo.- Proceso unilateral en el cual el empleador decida dar por terminada la relación laboral justificando las razones.

Liquidación.- conjunto de rubros que por ley pertenecen en parte proporcional al empleado que se desvincula de la empresa.

5. POLITICAS

- En caso de que el empleado ya no desee laborar en la organización deberá presentar ante su línea de supervisión la renuncia irrevocable explicando los motivos por los cuales se desvincula; a su vez la línea de supervisión será el responsable de remitir al área correspondiente la renuncia.
- Por su parte si se trata de una desvinculación de personal, será necesario justificar los motivos y razones que originan esta decisión.
- El turno en el Ministerio de Relaciones Laborales será solicitado inmediatamente después del cálculo de la liquidación.
- Una vez que el Ministerio de Relaciones Laborales otorgue la cita correspondientes; el gerente de área será el encargado de firmar el acta y otorgar la liquidación al empleado en dicho Ministerio.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.02.6	Desvinculación del personal		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de desvinculación del personal			
Descripción	Mide la gestión que realiza el proceso de desvinculación de personal			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Desvinculaciones realizadas / Desvinculaciones solicitadas	Anual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Tiempo de gestión de desvinculación del personal			
Descripción	Mide el tiempo promedio de la gestión que realiza el proceso de desvinculación			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Anual	Límite superior: 12 días Límite inferior: 8 días Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.02.6.1.	Solicitud de desvinculación.
PA.D.02.6.2.	Renuncia

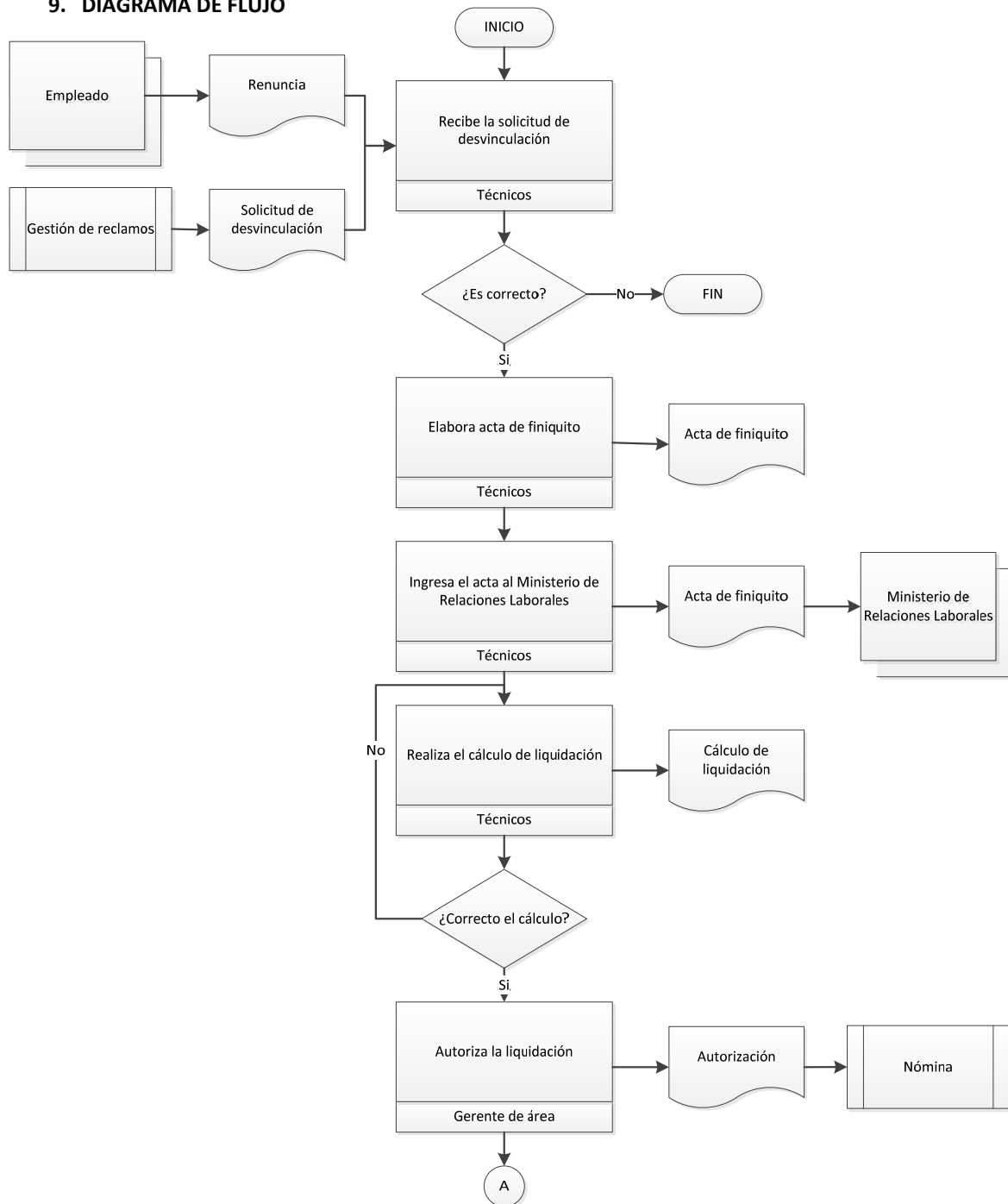
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.02.6.1.	Acta de finiquito	Impreso y digital	1 año	Repositorio
PA.R.02.6.2.	Liquidación	Impreso y digital	1 año	Repositorio

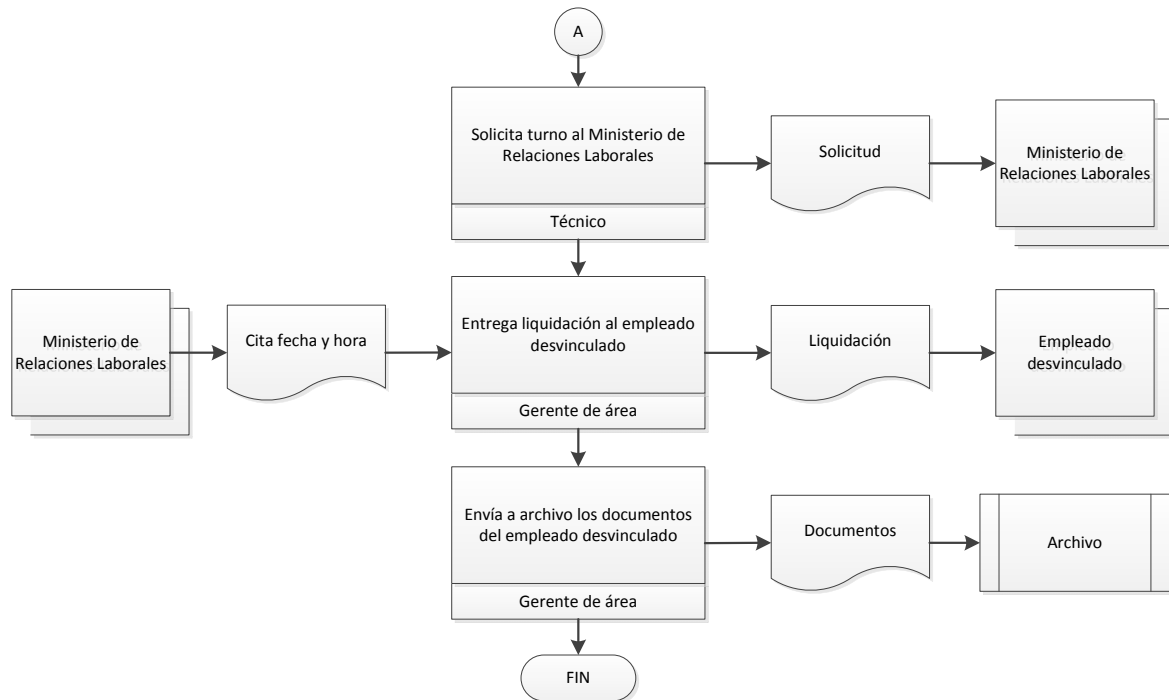
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.6	Proceso: Desvinculación del personal	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.02.6	Proceso: Desvinculación del personal	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.03.1	Mantenimiento preventivo		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Conservar en estado óptimo los vehículos dedicados a la enseñanza con el mantenimiento preventivo que necesite cada unidad a fin de evitar problemas durante su uso.

2. ALCANCE

El proceso tiene alcance con los vehículos de enseñanza a nivel nacional.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de mantenimiento

4. DEFINICIONES

Mantenimiento preventivo.- aquel mantenimiento que se realiza cada cierto tiempo para que el funcionamiento del vehículo sea el óptimo y no existan desperfectos.

Piezas adicionales.- partes del vehículo que necesitan ser reemplazadas y que no existen en la bodega de mantenimiento.

5. POLITICAS

- El supervisor es el responsable de verificar los vehículos que necesiten mantenimiento dependiendo del kilometraje.
- El mecánico es el responsable del registro de las observaciones y de incluir la alerta para el siguiente control.
- El mecánico es el responsable de determinar la falta de piezas del vehículo revisado para su funcionamiento y deberá registrar como piezas adicionales

6. INDICADORES

Nombre		Tiempo de gestión del mantenimiento preventivo		
Descripción		Mide el tiempo que se demoró la gestión del mantenimiento preventivo		
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de gestión	Mensual	Límite superior: 2 días Límite inferior:	Supervisor	Jefe de área
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad	
Fecha:			Fecha:	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.03.1	Mantenimiento preventivo		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		1 día Sentido: Negativo		
Nombre	Porcentaje de vehículos atendidos			
Descripción	Mide el número de vehículos atendidos respecto al patio automotor que maneja Aneta			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Vehículos atendidos / Total vehículos	Anual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Supervisor	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.03.1.1.	BDD de los vehículos registrados en la organización

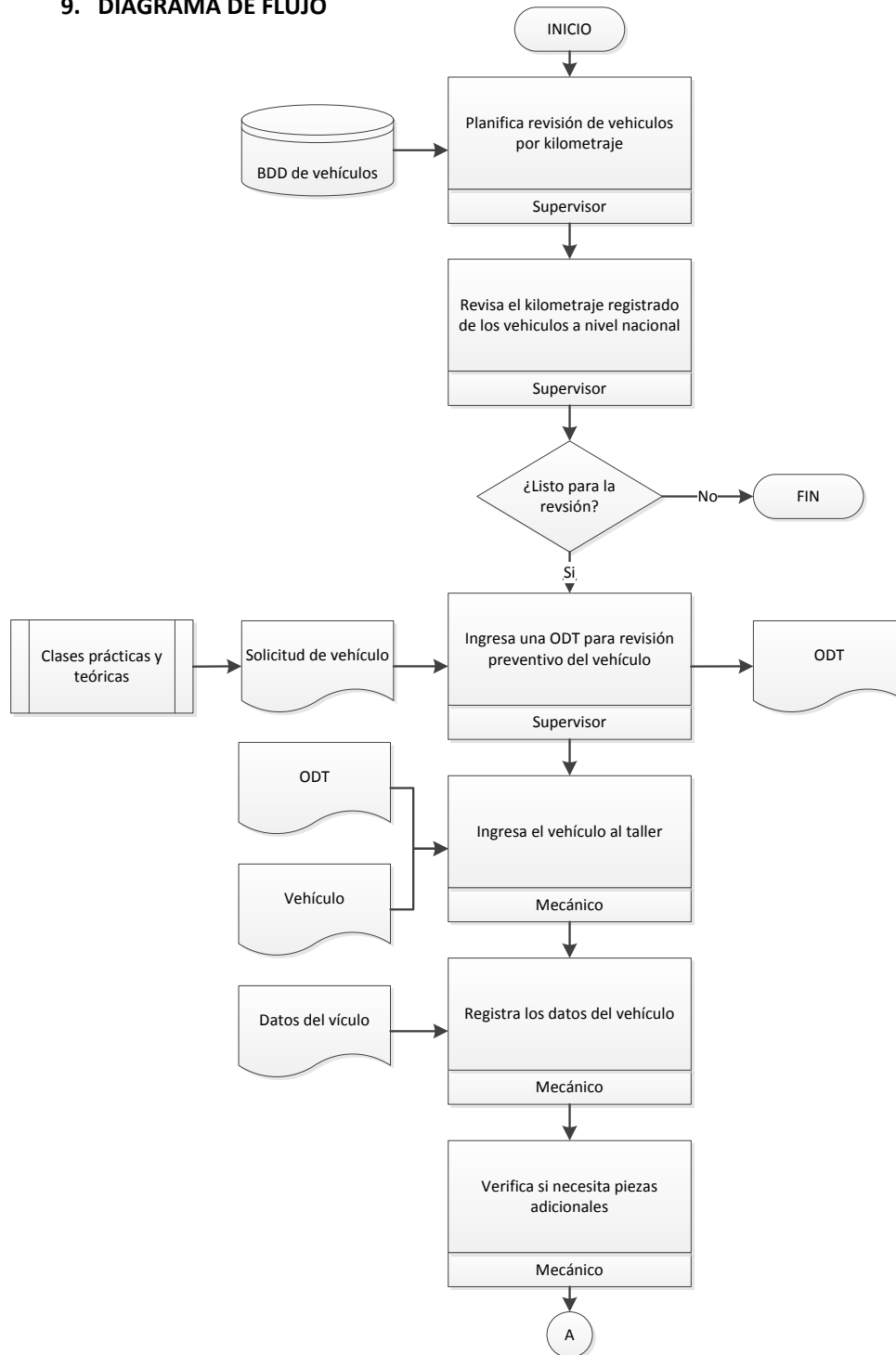
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.03.1.1.	ODT creada	Digital	1 año	Repositorio
PA.R.03.1.2.	Registro de observaciones	Digital	1 año	Repositorio

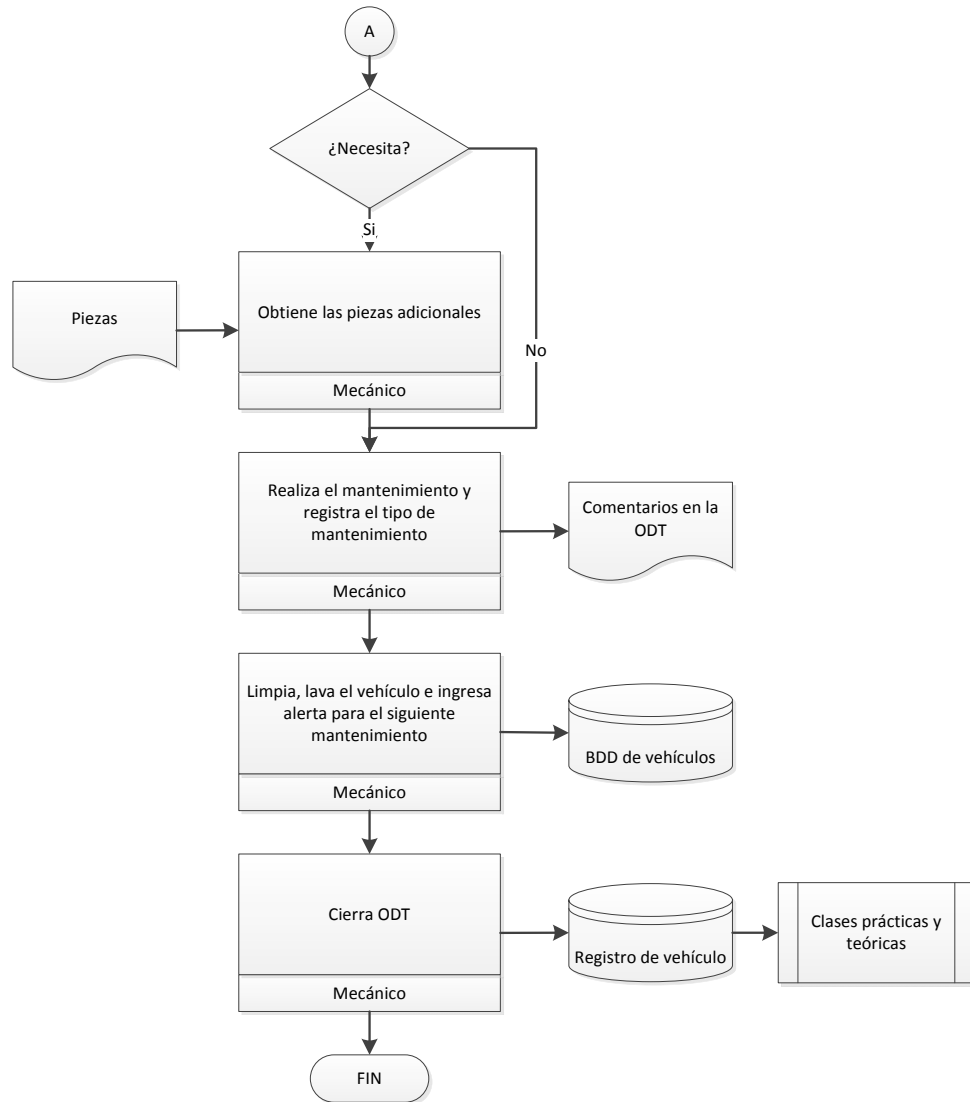
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.1	Proceso: Mantenimiento preventivo	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.1	Proceso: Mantenimiento preventivo	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.03.2	Mantenimiento correctivo		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Reparar el estado de los vehículos que presenten problemas, choques, abolladuras e inconvenientes, con el mantenimiento correctivo que necesite en cada caso.

2. ALCANCE

Tiene alcance al patio automotor de enseñanza dañado, con fallas, con errores, o choques a nivel nacional.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de mantenimiento

4. DEFINICIONES


Mantenimiento correctivo.- es aquel mantenimiento que se realiza cuando la falla y/o error ya fue localizado o ya se realizó.

Otorgar la baja al vehículo.- cuando se decide que el vehículo ya no es apto para la enseñanza y capacitación razón por la cual pasa al patio de ventas de autos.

5. POLITICAS

- El supervisor es el responsable de la decisión de dar de baja al vehículo después de las observaciones del mecánico que atendió el desperfecto del vehículo.
- El vehículo es apto para el mantenimiento correctivo únicamente cuando el daño no rebase el 40% del total del vehículo y el responsable de este análisis es el mecánico de turno.
- Es responsabilidad del instructor entregar el vehículo sin ningún objeto personal dentro del vehículo.
- Es responsabilidad del mecánico el ingreso correcto de las observaciones del vehículo reparado.
- El supervisor es el responsable de la autorización para la adquisición de los materiales faltantes para el vehículo.
- En todos los casos se deberán tomar fotografías con la tableta electrónica a fin de que se registre en la ODT las imágenes de la recepción del vehículo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.03.2	Mantenimiento correctivo		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Reparar el estado de los vehículos que presenten problemas, choques, abolladuras e inconvenientes, con el mantenimiento correctivo que necesite en cada caso.

2. ALCANCE

Tiene alcance al patio automotor de enseñanza dañado, con fallas, con errores, o choques a nivel nacional.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de mantenimiento

4. DEFINICIONES

Mantenimiento correctivo.- es aquel mantenimiento que se realiza cuando la falla y/o error ya fue localizado o ya se realizó.

Otorgar la baja al vehículo.- cuando se decide que el vehículo ya no es apto para la enseñanza y capacitación razón por la cual pasa al patio de ventas de autos.

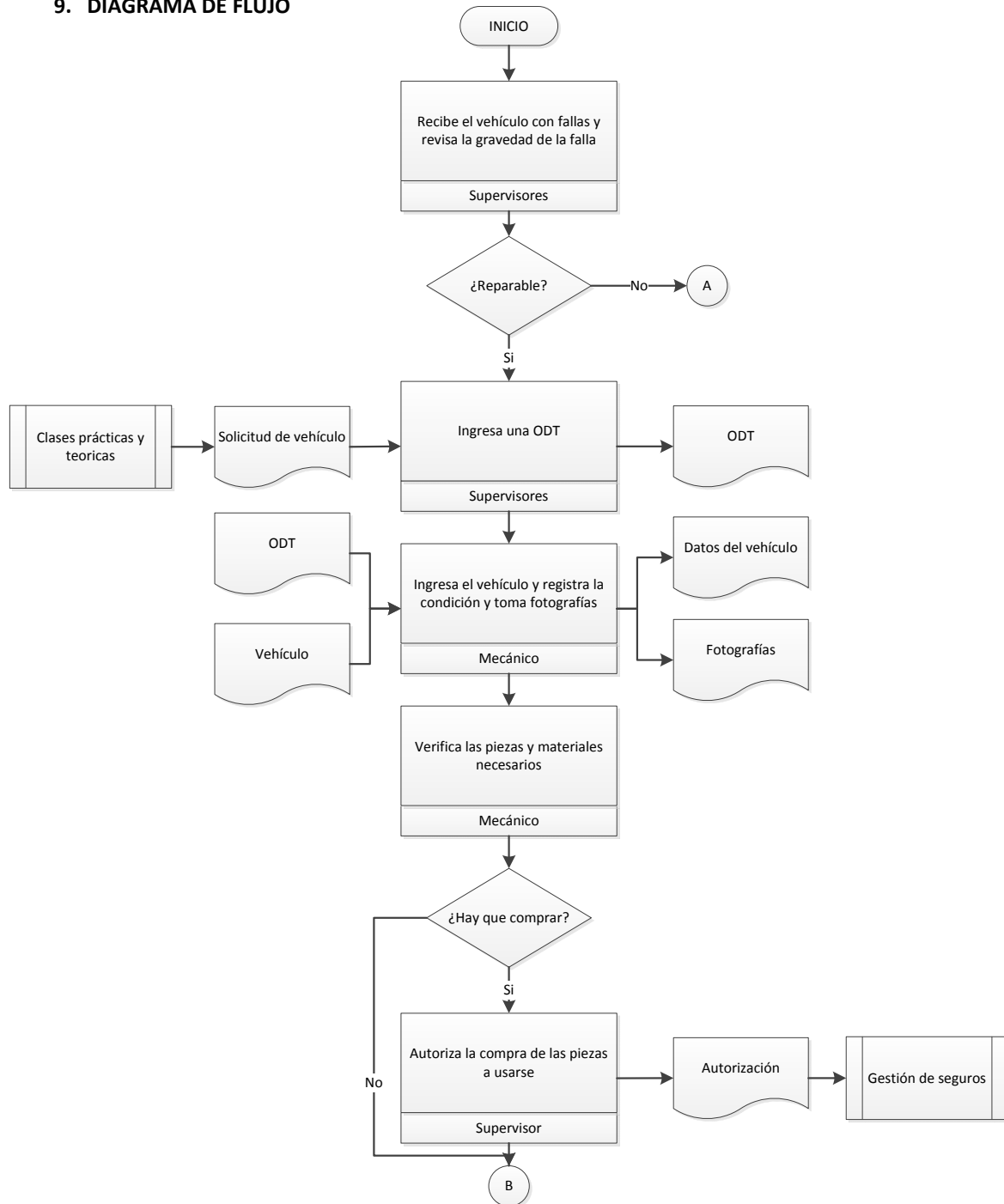
5. POLITICAS

- El supervisor es el responsable de la decisión de dar de baja al vehículo después de las observaciones del mecánico que atendió el desperfecto del vehículo.
- El vehículo es apto para el mantenimiento correctivo únicamente cuando el daño no rebase el 40% del total del vehículo y el responsable de este análisis es el mecánico de turno.
- Es responsabilidad del instructor entregar el vehículo sin ningún objeto personal dentro del vehículo.
- Es responsabilidad del mecánico el ingreso correcto de las observaciones del vehículo reparado.
- El supervisor es el responsable de la autorización para la adquisición de los materiales faltantes para el vehículo.
- En todos los casos se deberán tomar fotografías con la tableta electrónica a fin de que se registre en la ODT las imágenes de la recepción del vehículo.

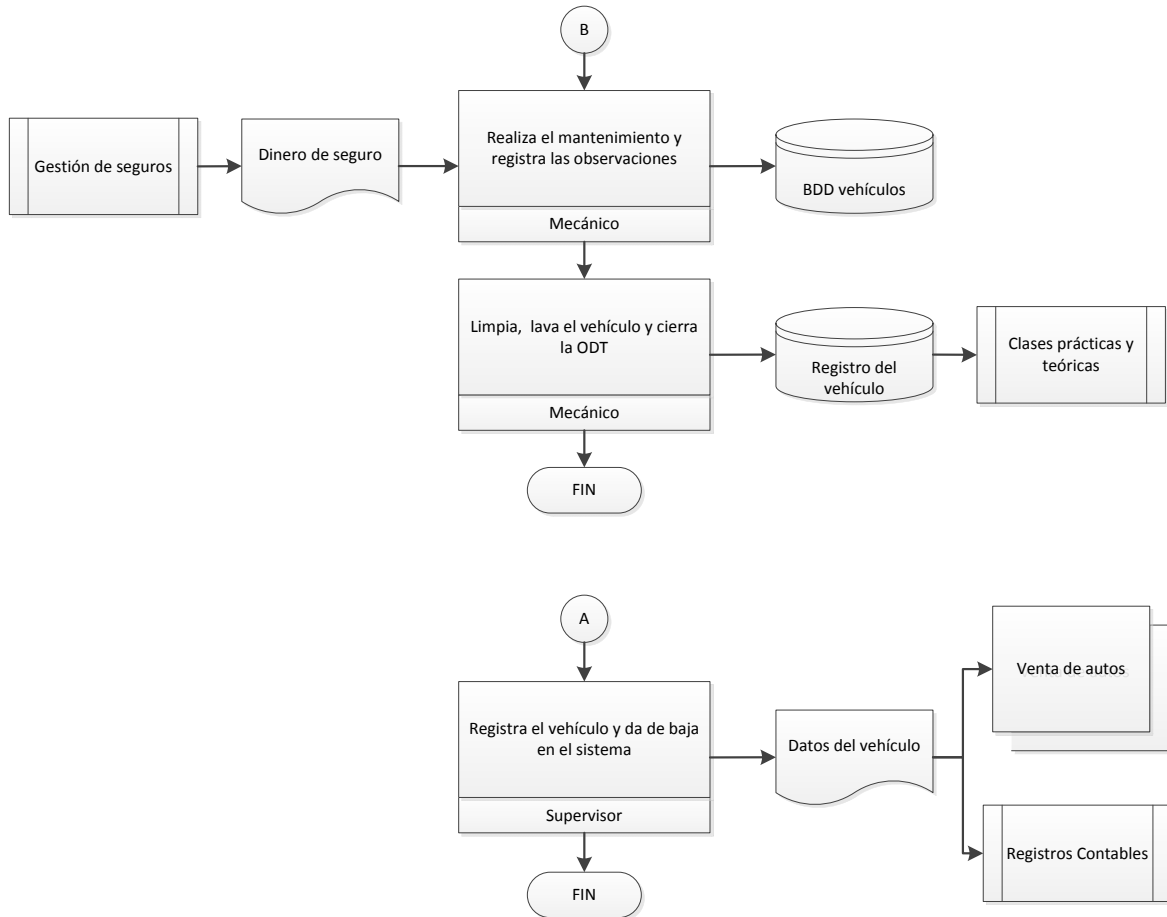
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.2	Proceso: Mantenimiento correctivo	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.2	Proceso: Mantenimiento correctivo	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PA.03.3	Asistencia vehicular	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

El objetivo Dar un auxilio rápido y eficiente a los socios que forman parte de la membresía a través de una asistencia personalizada en caso de falta de combustible, accidentes de tránsito, problemas mecánicos, olvidar las llaves dentro del vehículo, entre otros.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación del proceso es a los socios miembros del Club de Aneta que posean la tarjeta de membresía.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de Mantenimiento

4. DEFINICIONES

ODT.- Orden de trabajo


GPS.- ubicación del socio mediante satélite

Asistencia.- brindar ayuda y/o auxilio al socio que lo requiere.

5. POLITICAS

- El recepcionista es el responsable de verificar si es socio en el sistema antes de la creación de ODT.
- El tiempo de solución que se otorga dependerá de la ubicación del socio respecto a la matriz.
- El mecánico es responsable de proporcionar todo tipo de ayuda que el socio requiera siempre y cuando estén estipulados en el contrato.
- Si se detecta que el socio requiere asistencia no estipulada en el contrato se deberá informar que no dispone del servicio otorgar información para que el socio posea la ayuda que necesita.
- El o los mecánicos de turno deben mantener la tableta electrónica prendida para una ubicación efectiva y a tiempo.
- El mecánico de auxilio deberá tomar una foto a la tarjeta de membresía caso contrario a la identificación del cliente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.03.3	Asistencia vehicular		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

- El registro de observaciones debe ser inmediato para que el tiempo sea regularizado.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de asistencia			
Descripción	Mide el tiempo promedio de asistencia al socio			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de atención a la ODT	Mensual	Límite superior: 80 min Límite inferior: 45 min Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Transacciones de la gestión de asistencia vehicular			
Descripción	Mide el porcentaje de transacciones realizadas bajo la gestión de asistencia vehicular			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de transacciones realizadas / Número de transacciones planificadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90% Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.03.3.1	Membresía del socio
PA.D.03.3.2	Contrato de la membresía

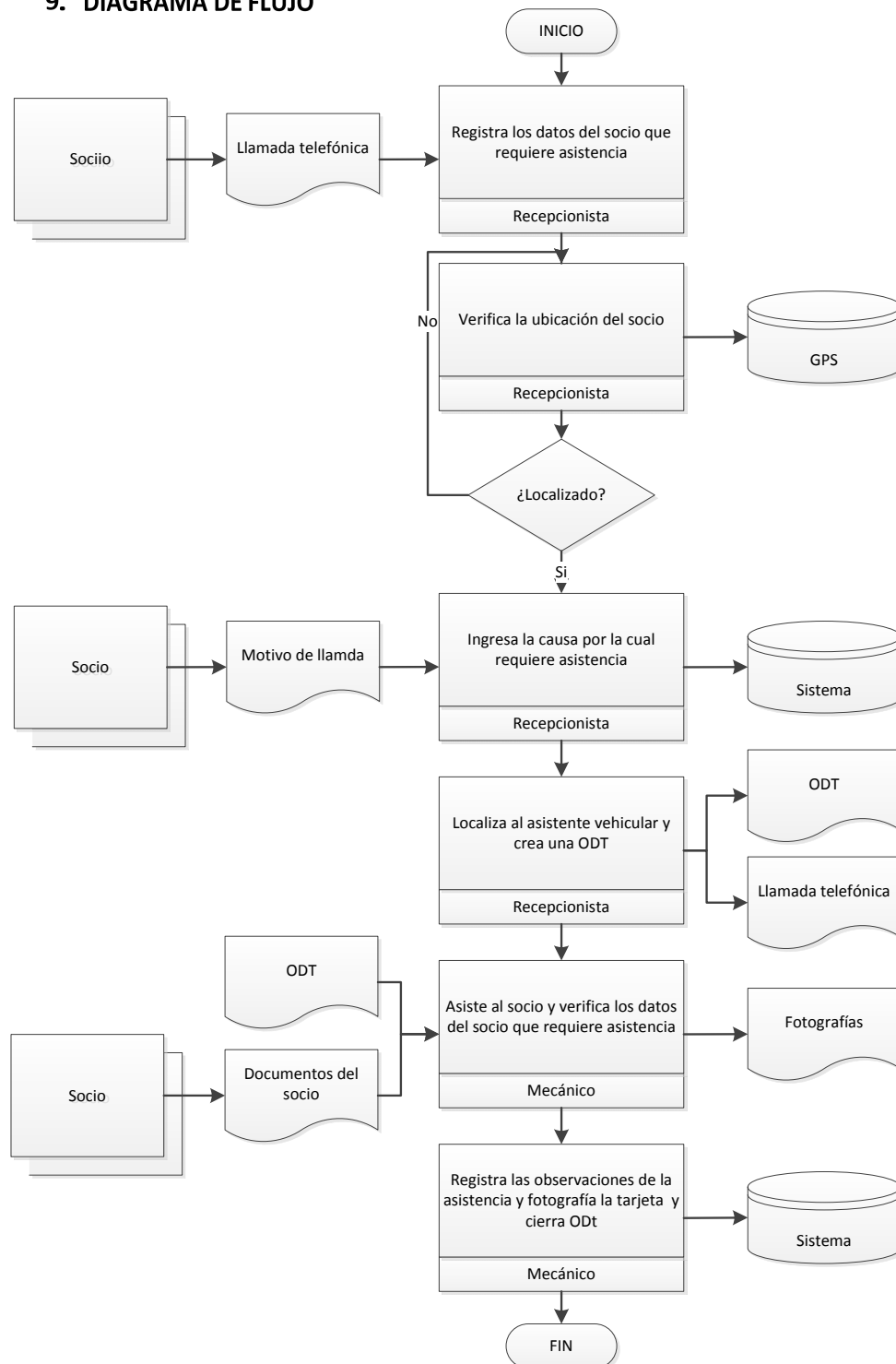
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.03.3.1	ODT creada	Digital	1 año	Repositorio
PA.R.03.3.2	Registro de observaciones	Digital	1 año	Repositorio

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.03.3	Proceso: Asistencia vehicular	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PA.04.1	Soporte Técnico	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Brindar ayuda eficaz a los colaboradores y usuarios de los sistemas que maneja ANETA mediante ODT's creadas por cada necesidad con técnicos especializados.

2. ALCANCE

Tiene alcance a toda la organización, a todos los procesos del sistema de gestión y a todos los colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de soporte

4. DEFINICIONES

Soporte.- brindar ayuda a los colaboradores que presenten problemas operativos o de sistemas


Casos leves.- son las solicitudes que con una administración remota son solucionadas por el técnico sin que tenga que registrar observaciones ni la tarea sea creada.

Casos graves.- son aquellas solicitudes que requieren la movilización del técnico para realizar la reparación.

5. POLITICAS

- El técnico es el responsable de registrar todas las observaciones que sean necesarias en la ODT, y justificar el tiempo de espera.
- El tiempo estandarizado para los requerimientos es de 24 horas, en caso de existir demoras en la ODT será el Jefe de área quien justifique con las observaciones que incluya el técnico.
- En caso de que la solicitud sea no es necesaria la creación de ODT ya que se entiende como leve a las fallas de la computadora en su sistema operativo que puedan ser sustentadas bajo la administración remota del equipo.
- En caso que la ODT genere un inconveniente que represente riesgo para la información o para la organización deberá presentar un informe detallado y pormenorizado de la falla a fin de que sea solucionado con el proceso correspondiente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.04.1	Soporte Técnico		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de gestión de soporte			
Descripción	Mide el tiempo de gestión de soporte			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de respuesta	Mensual	Límite superior: 2 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Técnico	Jefe de área

Nombre	Cumplimiento de gestión de soporte técnico			
Descripción	Mide la transaccionalidad de la gestión del soporte técnico			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones reales / Transacciones planificadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.04.1.1	Solicitud de soporte

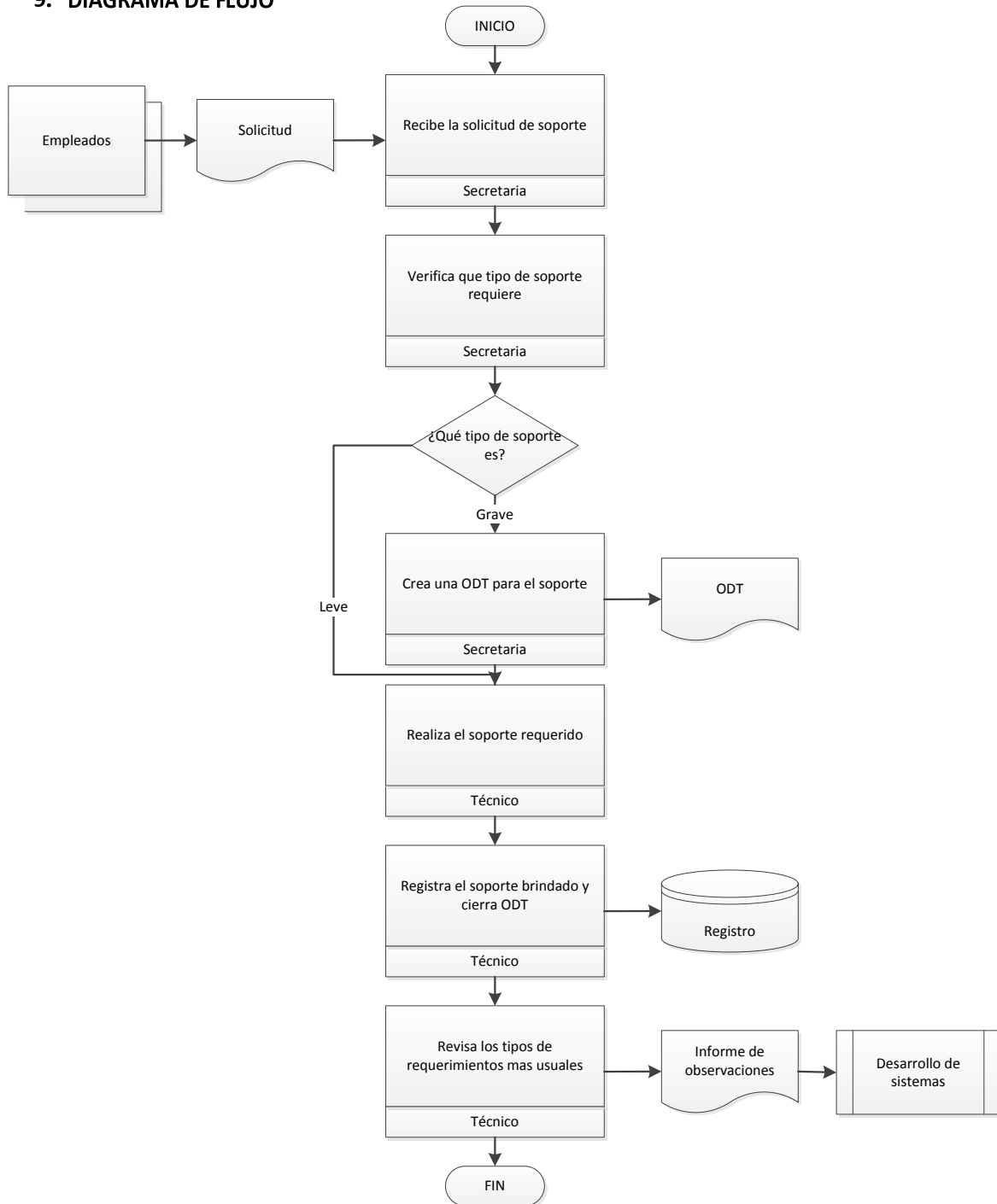
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.04.1.1	ODT creada	Digital	1 año	Repositorio
PA.R.04.1.2	Registro de observaciones	Digital	1 año	Repositorio

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.1	Proceso: Soporte Técnico	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.04.2	Desarrollo de sistemas		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Mejorar las herramientas tecnológicas en la organización creando programas y sistemas útiles para el trabajo cotidiano.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación incluye a todos los colaboradores de la organización.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de soporte

4. DEFINICIONES

Desarrollo.- mejora de las herramientas sistemáticas que Aneta maneja.

Sistema.- son aquellas solicitudes que se realizan para incluir y/o reemplazar en la página web de Aneta alguna información.


5. POLITICAS

- El técnico es el responsable de implementar los planes de desarrollo de los sistemas que se requiera.
- El tiempo promedio de atención en caso de la creación de una ODT está estipulada en 2 horas en caso de exceder este tiempo el técnico deberá justificar el tiempo extra y el Jefe de área será el responsable de validar esta justificación.
- El informe de la implementación que se realice deberá ser sustentada bajo los parámetros normales de los informes dirigidos a la alta gerencia.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de gestión de ODT de desarrollo de sistemas			
Descripción	Mide el tiempo en el que se atendió la ODT cuando existe información de sistemas			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de demora	Mensual	Límite superior: 3 horas Límite inferior: 1 hora	Técnico	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PA.04.2	Desarrollo de sistemas		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		Sentido: Negativo		
--	--	----------------------	--	--

Cumplimiento de gestión de desarrollo de sistemas				
Describe el cumplimiento de la gestión de desarrollo de sistemas				
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de transacciones reales / Número de transacciones planificadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PA.D.04.2.1.	Solicitud de trabajo

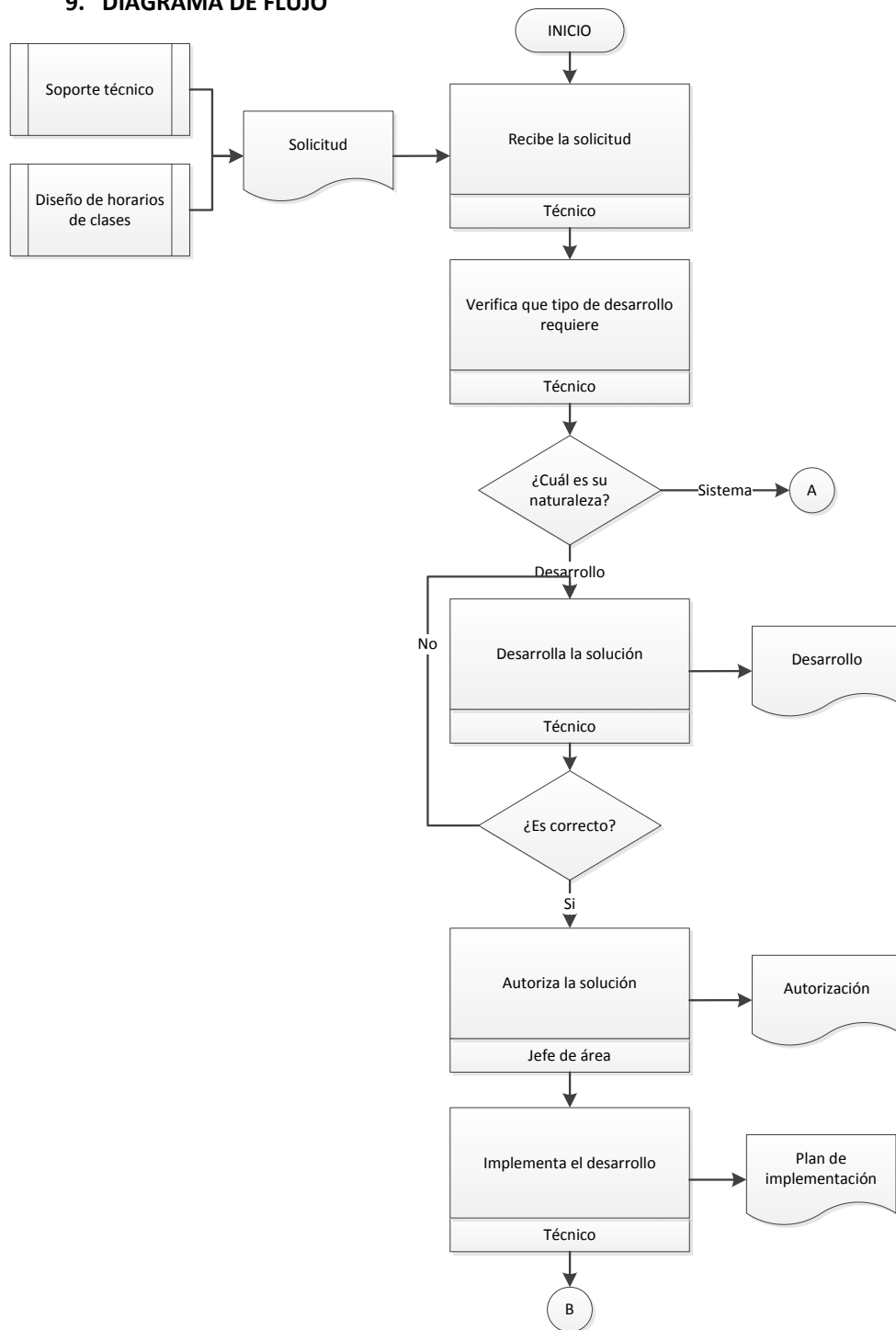
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PA.R.04.2.1.	ODT creada	Digital	1 año	Repositorio
PA.R.04.2.2.	Autorización para el plan de implementación	Impreso	3 meses	Archivo
PA.R.04.2.3.	Plan de implementación de desarrollo	Impreso	1 año	Archivo
PA.R.04.2.4.	Informe de la implementación	Impreso	1 año	Archivo

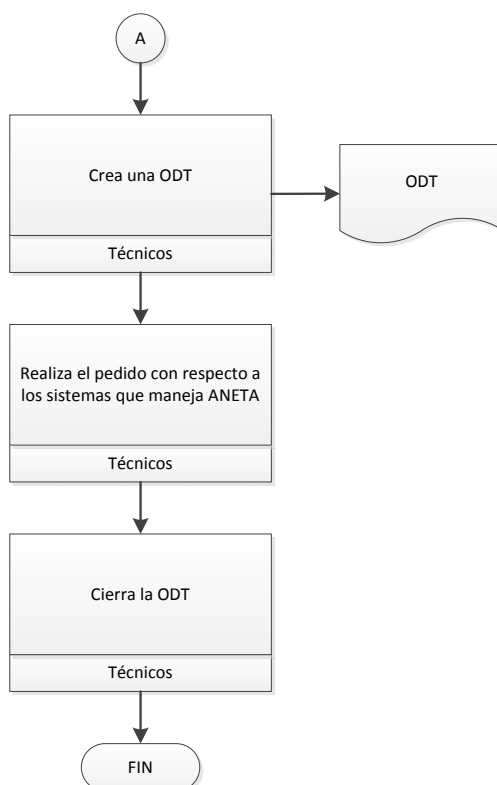
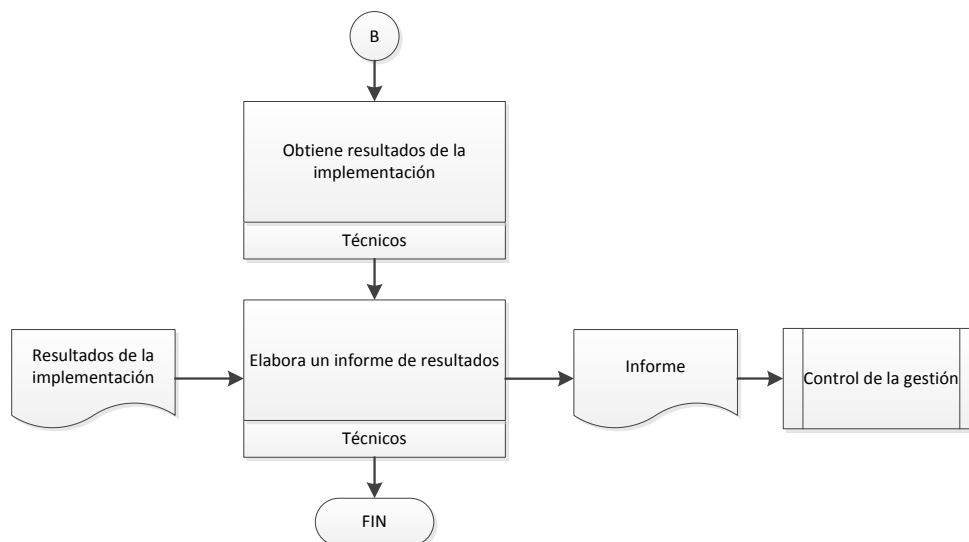
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.2	Proceso: Desarrollo de sistemas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2


9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PA.04.2	Proceso: Desarrollo de sistemas	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



PROCESOS ESTRATÉGICOS

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PE.01.1	Planificación Estratégica y Operativa		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Dirigir las funciones de la organización a través de la implementación de políticas y estrategias anuales con el plan estratégico y el plan operativo.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance a toda la organización y los procesos del sistema de gestión.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

FODA.- Fortalezas de la empresa, Oportunidades de mejora, Debilidades marcadas, y Amenazas del entorno.

Estrategias.- planes estructurados para lograr los objetivos

Misión.- Razón de ser o de existir una empresa

Visión.- Describe cómo desea ser la empresa en el futuro

Objetivos.- Propósito o meta que se desea cumplir o llegar al punto


Plan estratégico.- documento en el cual la Directiva manifiesta la estrategia o las estrategias que se tomarán a lo largo del año.

Plan operativo.- documento en el cual se encuentran los objetivos y actividades a realizar durante el año.

5. POLITICAS

- La Directiva debe reunirse a elaborar el plan estratégico antes del mes de diciembre una vez al año.
- El plan estratégico tiene aplicabilidad de Enero a Diciembre.
- El plan operativo tiene aplicabilidad de Julio a Junio del próximo año por lo que en abril del año en curso deberá ser aprobado.
- El control a los indicadores es trimestral y se deberán presentar informes hasta el día 15 del próximo mes.
- La comunicación de los planes estratégicos, operativos así como sus indicadores y los resultados deben ser obligatoriamente difundidos en toda la organización; en el caso de los resultados de indicadores la difusión será trimestral.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PE.01.1	Planificación Estratégica y Operativa	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Cumplimiento del plan operativo			
Descripción	Mide el cumplimiento del plan operativo en la organización			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Actividades realizadas / Actividades planteadas	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 85% Sentido: Positivo	Técnico de calidad	Gerente General

Nombre	% Conocimiento del plan estratégico			
Descripción	Mide el conocimiento del plan estratégico en la organización			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Colaboradores con conocimiento satisfactorio / Colaboradores	Anual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90% Sentido: Positivo	Técnico de calidad	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.1.1	Plan estratégico
PE.D.01.1.2	Plan operativo

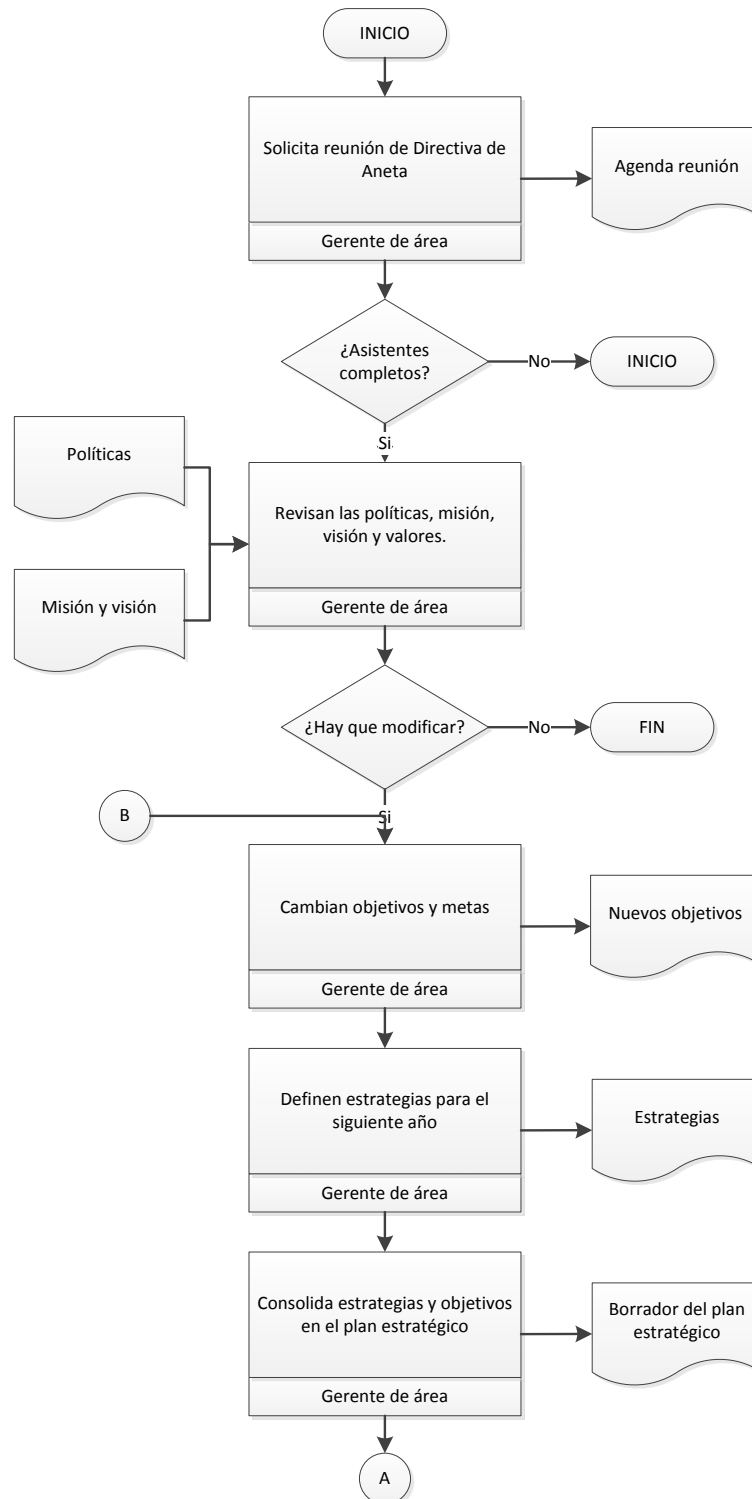
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.01.1.1	Informe trimestral de gestión del plan operativo	Impreso	3 años	Repositorio

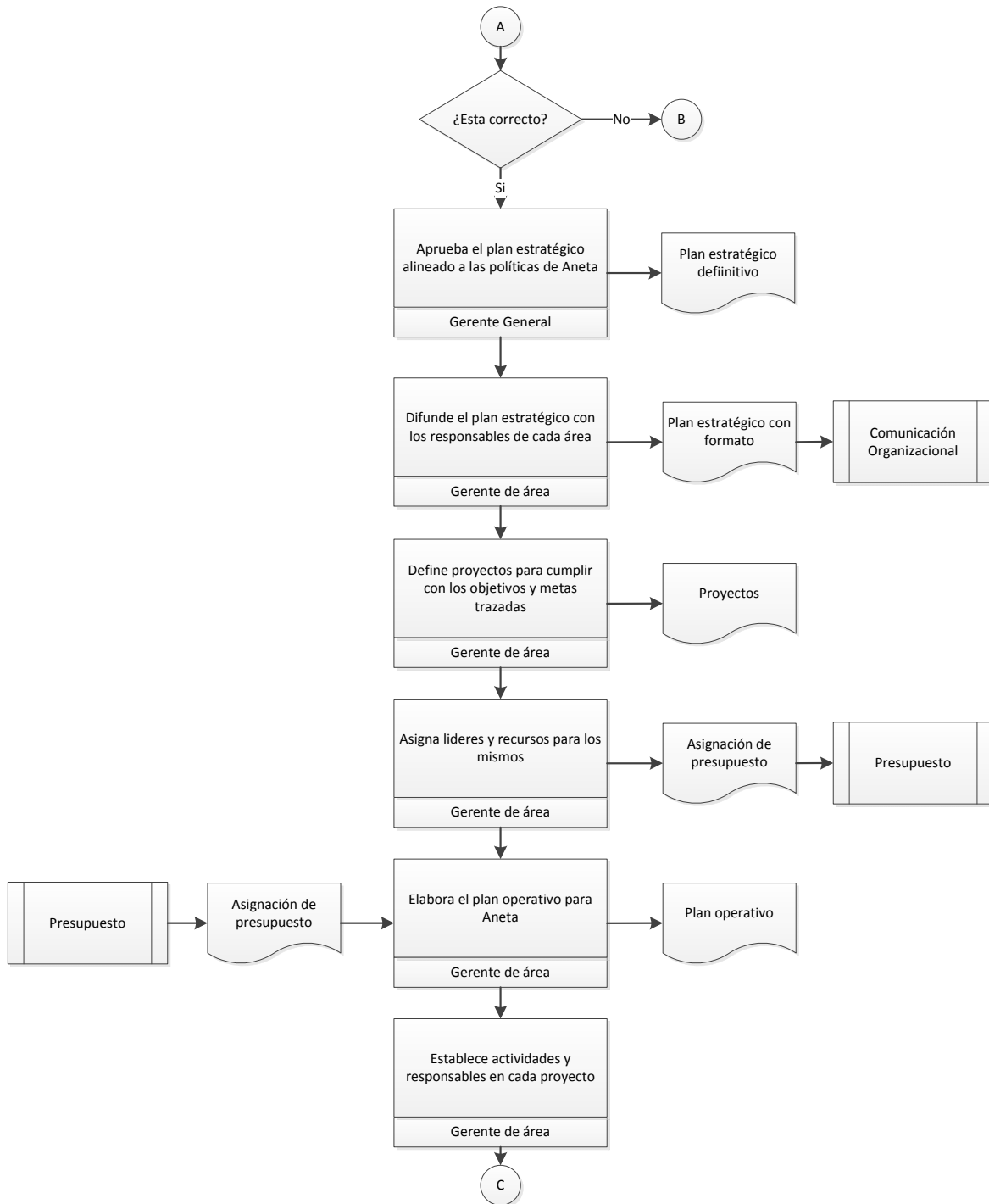
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.1	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

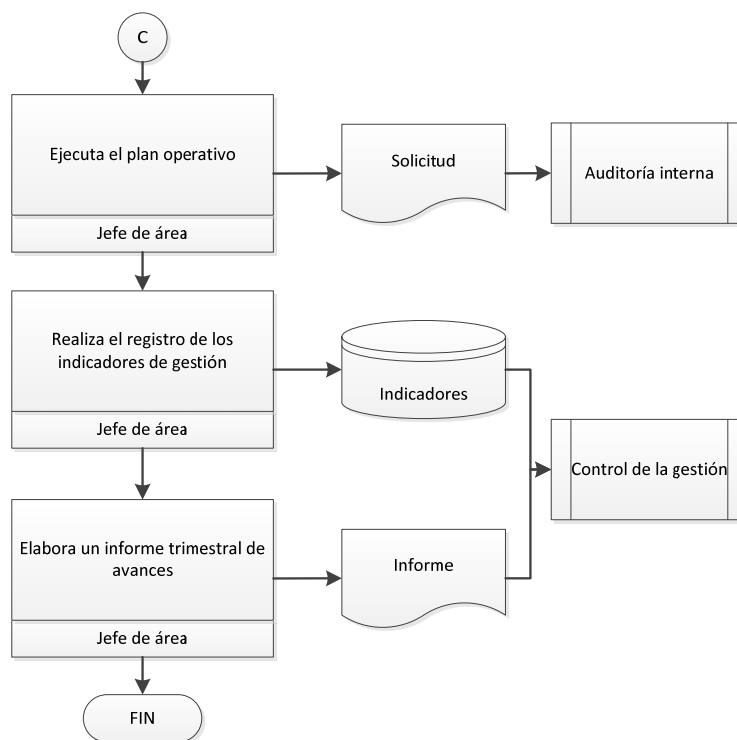
9. DIAGRAMA DE FLUJO




	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.1	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	
	Edición No. 01	Pág. 2 de 3



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.1	Proceso: Planificación Estratégica y Operativa	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PE.01.2	Acciones correctivas y preventivas		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Establecer lineamientos y medidas para las observaciones emitidas por auditoría y por la insatisfacción del servicio prestado mediante planes contingentes, planes emergentes y nuevas estrategias con el fin de corregir y prevenir.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a toda la organización y sus colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de calidad

4. DEFINICIONES

Acciones preventivas.- son aquellas tareas, estrategias o actividades que se realizan como medida de prevención a algún problema potencial en la organización.

Acciones correctivas.- son las actividades o estrategias que se realizan después de surgido un problema y cuando este fue detectado.


5. POLITICAS

- Las observaciones que ingresen como medidas correctivas y preventivas deberán estar elaboradas en un informe con conclusiones y recomendaciones.
- Las estrategias y acciones que se decidan serán responsabilidad del técnico inclusive hasta su ejecución e implementación.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de medidas implementadas			
Descripción	Mide el cumplimiento de las estrategias elaboradas como preventivas y correctivas			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Estrategias cumplidas / Estrategias propuestas	Mensual	Límite Superior: 100% Límite inferior: 90% Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PE.01.2	Acciones correctivas y preventivas	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

Nombre	Tiempo promedio de ejecución de las acciones			
Descripción	Mide el tiempo de ejecución de las estrategias elaboradas como preventivas y correctivas			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de ejecución	Semestral	Límite superior: 1 mes Límite inferior: 15 días Sentido: Negativo	Técnico	Jefe de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.2.1	Informe de auditoría
PE.D.01.2.2	Informe de monitoreo de satisfacción del cliente

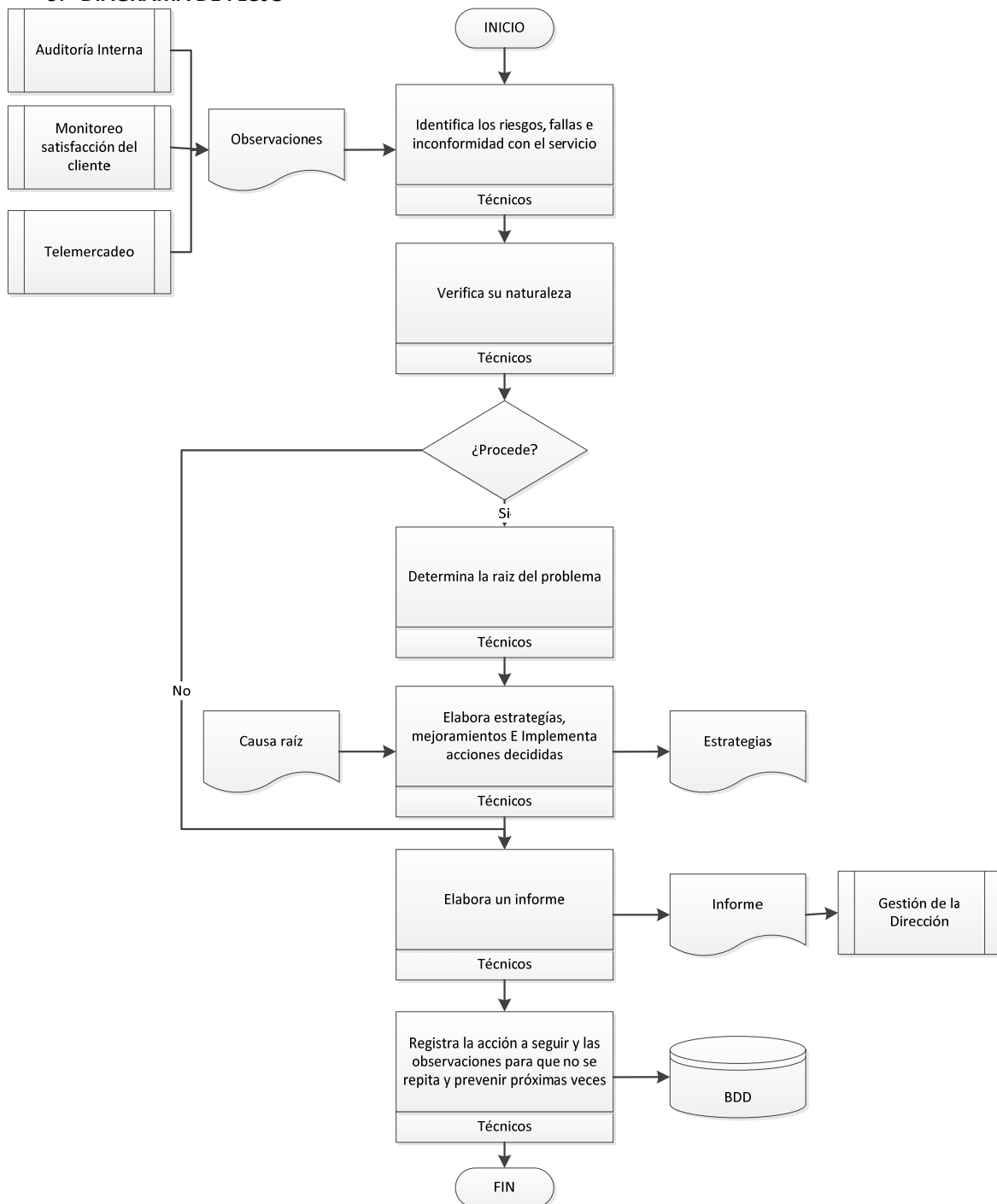
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.01.2.1	Informe de las acciones correctivas tomadas	Impreso	3 años	Repositorio
PE.R.01.2.2	Informe de las acciones preventivas tomadas	Impreso	3 años	Repositorio

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.2	Proceso: Acciones correctivas y preventivas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PE.01.3	Gestión de la dirección	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Realizar mejoras y prevención a los procesos que requieren gestión de la alta gerencia a través de propuestas estratégicas.

2. ALCANCE

Este proceso tiene un alcance a todos los colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de calidad

4. DEFINICIONES

Gestión.- Llevar a cabo acciones con el fin de administrar de manera eficiente y eficaz un proceso.

Calidad.- la ISO 9000:2000 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.


Balanced Scorecard.- herramienta de administración de empresas que reflejan los resultados definidos por el plan estratégico organizacional.

5. POLITICAS

- La Directiva de la gestión de la dirección será tratada en consenso en donde deben estar por lo menos 6 de los 8 miembros sin que falte el presidente y el secretario de la directiva.
- EL informe de la gestión de la dirección debe realizarse cada vez que existan informes críticos de auditoría interna y acciones correctivas y preventivas.
- Las decisiones que se tomen serán validadas únicamente por el presidente de la directiva es decir el gerente general.
- Las decisiones tomadas por la directiva deberán ser comunicadas y difundidas en la organización.

6. INDICADORES

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PE.01.3	Gestión de la dirección		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

Nombre	Cumplimiento de gestión de la dirección			
Descripción	Mide el porcentaje de revisión por parte de la dirección con respecto a los informes emitidos			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Acciones de la gestión de la dirección / Informes por revisar	Anual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90% Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente General

Nombre	Tiempo promedio de análisis de la gestión			
Descripción	Mide el tiempo promedio que se demora el análisis que realiza la dirección			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de análisis	Anual	Límite superior: 3 meses Límite inferior: 1 mes Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente General


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.01.3.1	Informe BSC
PE.D.01.3.2	Informe de auditoría
PE.D.01.3.3	Informe de acciones correctivas y preventivas

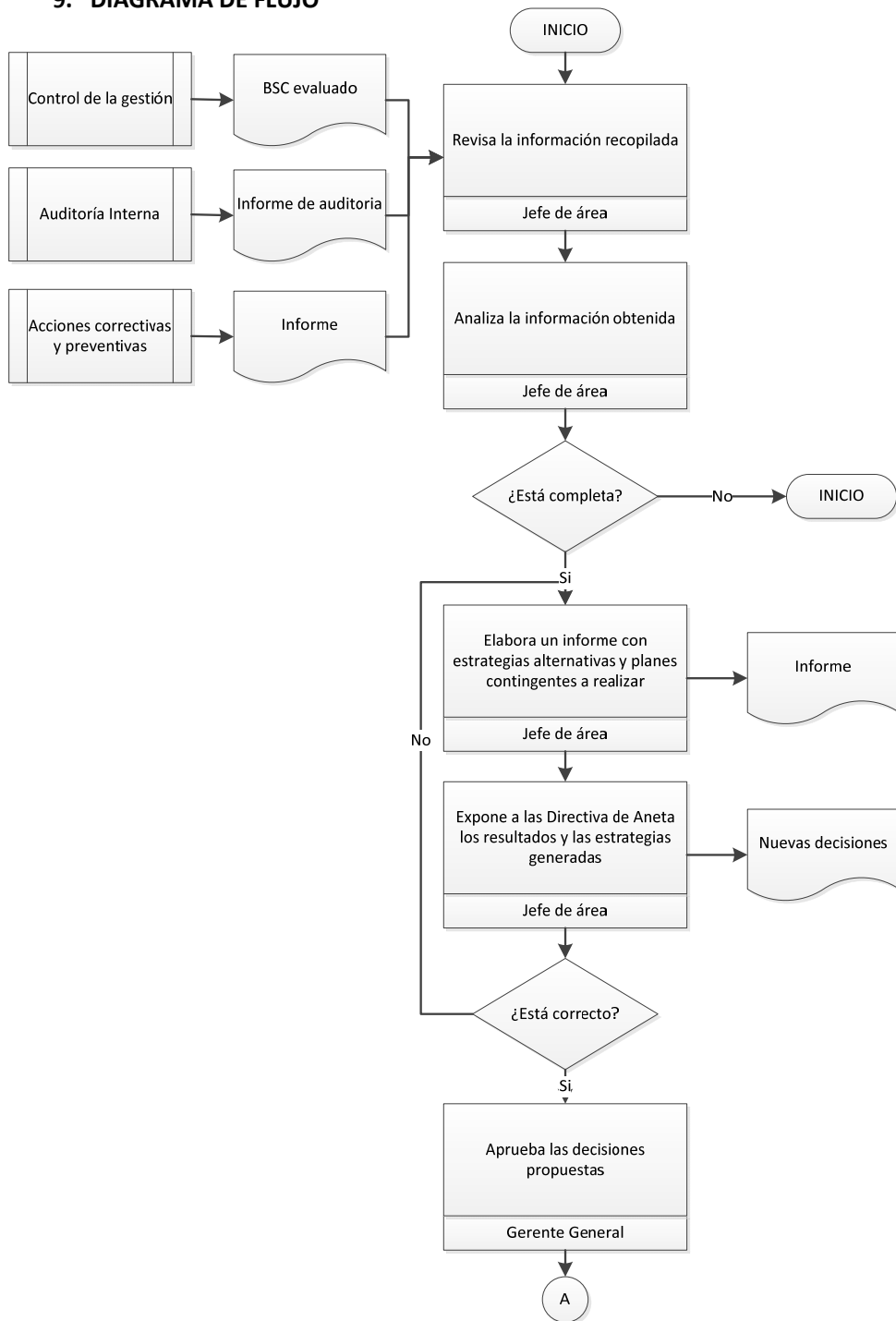
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.01.3.1	Informe de decisiones tomadas	Digital	3 años	Repositorio

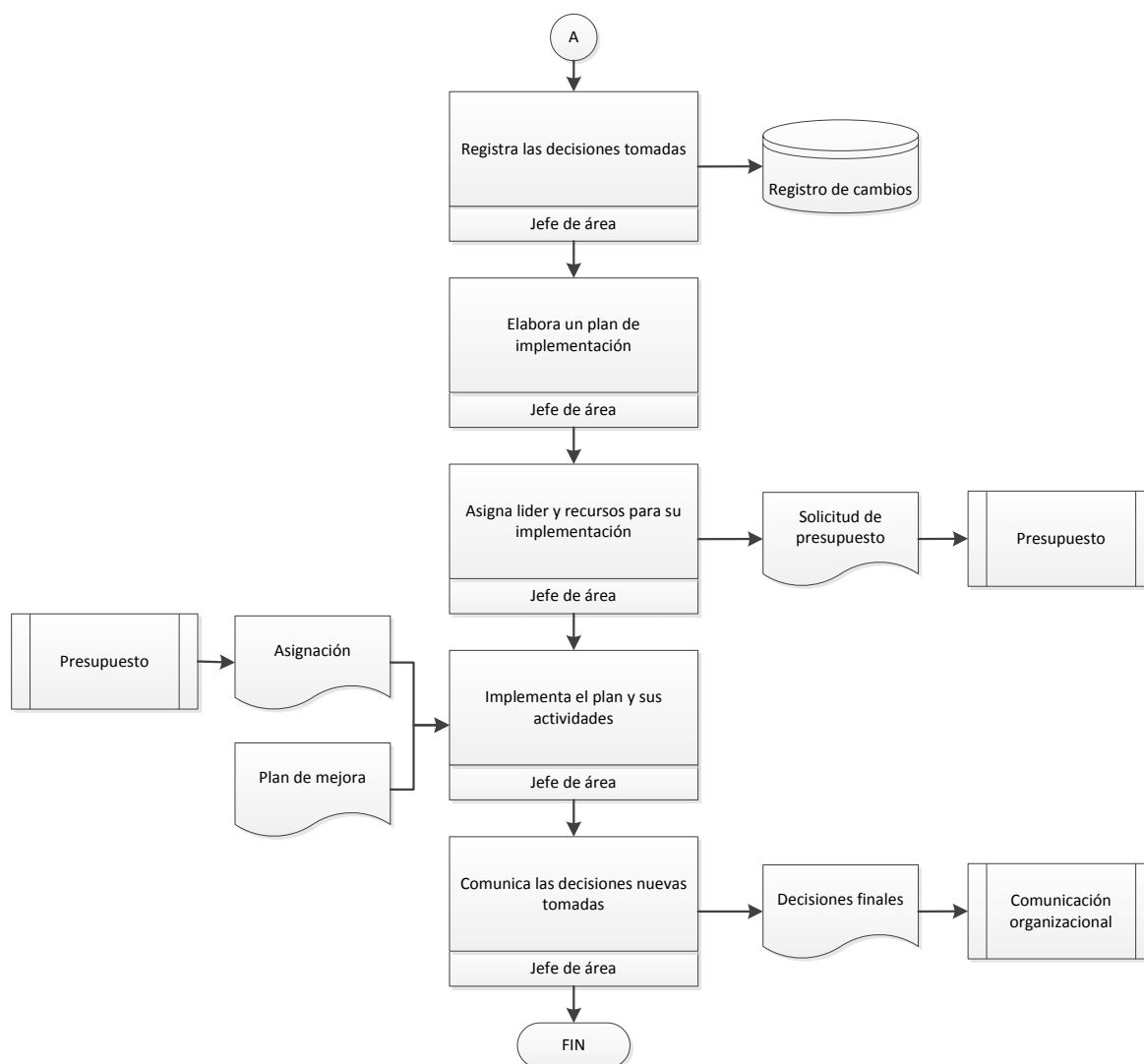
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.3	Proceso: Gestión de la dirección	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.01.3	Proceso: Gestión de la dirección	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PE.02.2	Auditoría interna	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Avalar el correcto funcionamiento eficiente en todos los procesos de la organización alineados con la planificación estratégica y operativa mediante revisiones periódicas de documentos, registros y procedimientos.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance a toda la organización y sus colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de equipo de auditoria (Jefe de área – Técnico de área)

4. DEFINICIONES

Auditoría.- se define como un proceso sistemático, ordenado y documentado para obtener evidencia del cumplimiento del Sistema de gestión.

Programa de auditoría.- conjunto de auditorías planificadas para un periodo de tiempo.


Informe de auditoría.- narración escrita y formal en el cual se encuentra detallados los por menores de toda la auditoría con las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Equipo auditor.- conjunto de auditores que llevan a cabo la revisión.

5. POLITICAS

- Todos los procesos de la organización serán auditados periódicamente.
- Los responsables de cada proceso serán quienes brinden la información correspondiente necesaria para la auditoria.
- El equipo de trabajo deberá regirse bajo el programa de auditoría creada y autorizado por el jefe de equipo de auditoría.
- La información adicional será recopilada mediante verificación in situ, entrevistas y encuestas.
- Las observaciones que se encontraron serán notificadas en el informe de auditoría detallando su naturaleza y recomendaciones.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PE.02.2	Auditoría interna		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de auditoría			
Descripción	Mide el cumplimiento de las auditorías realizadas			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Auditorías realizadas / Total de Auditorías	Anual	Límite Superior: 100% Límite inferior: 85% Sentido: Positivo	Jefe de equipo	Gerente de área

Nombre	Tiempo promedio de ejecución de la auditoría			
Descripción	Mide el tiempo demorado en la ejecución de la auditoría			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de ejecución	Anual	Límite superior: 1,5 meses Límite inferior: 17 días Sentido: Negativo	Jefe de equipo	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.02.2.1	Manual de procedimientos del proceso auditado

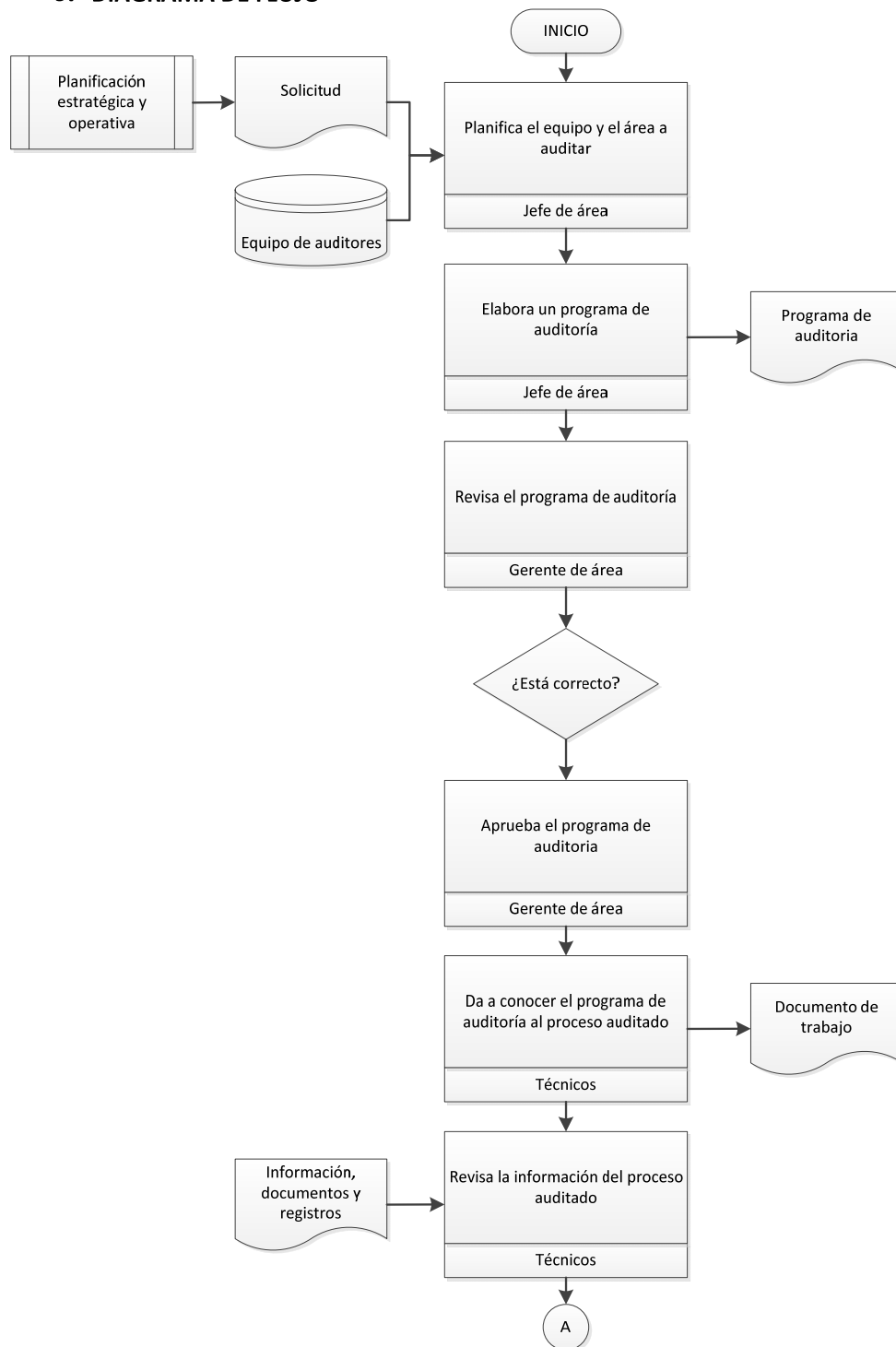
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.02.2.1	Programa de auditoría	Impreso	1 año	Archivo
PE.R.02.2.2	Plan de auditoría	Impreso	1 año	Archivo
PE.R.02.2.3	Lista de verificación	Impreso	1 año	Archivo
PE.R.02.2.4	Informe de auditoría	Impreso	5 años	Repositorio

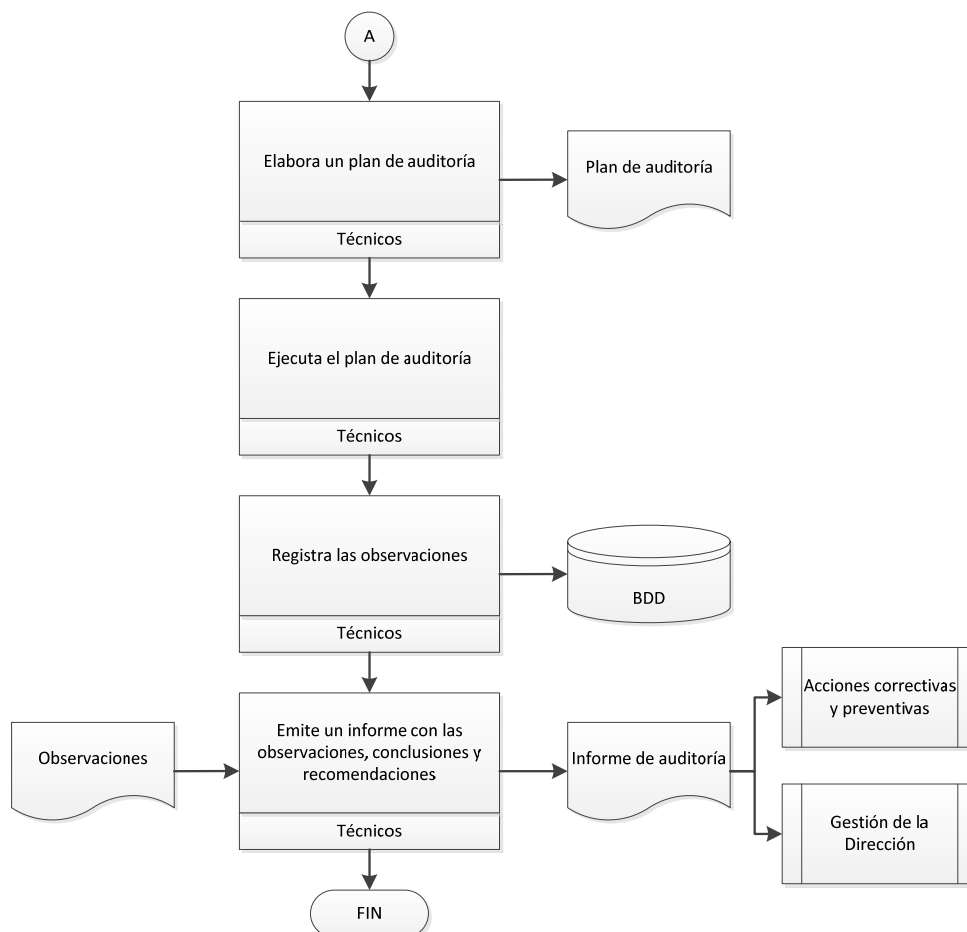
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.02.2	Proceso: Auditoría interna	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.02.2	Proceso: Auditoría interna	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PE.02.3	Comunicación organizacional		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Comunicar los eventos, avances y actividades que genera y en los que participa ANETA, a sus colaboradores, a través de correos electrónicos con anuncios y fotos.

2. ALCANCE

Este proceso tiene un alcance a toda la organización y a sus colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Técnico de diseño

4. DEFINICIONES

Arte digital.- es una representación gráfica y escrita de un evento.


5. POLITICAS

- Todas las solicitudes de elaboración de arte que reciba comunicación organizacional deberán ser bajo pedidos formales por los responsables de esos procesos.
- Los artes elaborados deberán ser validados por el responsable del proceso antes de su publicación.
- Estos artes deberán guardarse digitalmente en carpetas por procesos.
- En la solicitud de elaboración de arte se deberá incluir el listado del personal al cual se desea llegar.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de comunicación organizacional			
Descripción	Mide el cumplimiento de la gestión realizada por comunicación organizacional			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Artes elaborados / Solicitudes recibidas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90% Sentido: Positivo	Técnico de diseño	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PE.02.3	Comunicación organizacional	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

Nombre	Tiempo promedio de atención a requerimientos de comunicación organizacional			
Descripción	Mide el tiempo de demora de la solicitud de comunicación organizacional			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de atención a requerimientos.	Mensual	Límite superior 3 horas Límite inferior: 1 hora Sentido Negativo	Técnico de diseño	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.02.3.1	Solicitud de arte
PE.D.02.3.2	Listado de empleados a dirigirse

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.02.3.1	Artes elaboradas	Digital	1 año	Archivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

--	--



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PE.02.4	Control de la Gestión		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Evaluar el plan estratégico y operativo de Aneta guiando a la organización a su cumplimiento; a través de la implementación y regulación de un cuadro de mando integral para tomar decisiones oportunas.

2. ALCANCE

Este proceso tiene un alcance a todos la organización y sus colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente del área de calidad

4. DEFINICIONES

Indicador.- es un punto de referencia que arroja información cualitativa y cuantitativa con el objetivo de tomar decisiones en base al mismo.

Cuadro de mando integral.- herramienta de administración de empresas que reflejan los resultados definidos por el plan estratégico organizacional.


5. POLITICAS

- La evaluación de los indicadores es responsabilidad de los dueños de cada proceso y su ingreso en el sistema.
- Las decisiones que se tomen en consecuencia de los resultados de los indicadores serán responsabilidad de los dueños de cada proceso y su control y seguimiento por parte del control de la gestión.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de la gestión			
Descripción	Indica el cumplimiento de los indicadores de gestión propuestos			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Indicadores evaluados / Total de indicadores	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90% Sentido:	Jefe de área	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PE.02.4	Control de la Gestión		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		Positivo		
--	--	----------	--	--

Nombre	Tiempo de gestión en el control			
Descripción	Indica el tiempo transcurrido de ejecución del control de la gestión			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Anual	Límite superior: 4 meses Límite inferior: 2 meses Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE.D.02.4.1	Plan estratégico
PE.D.02.4.2	Plan operativo

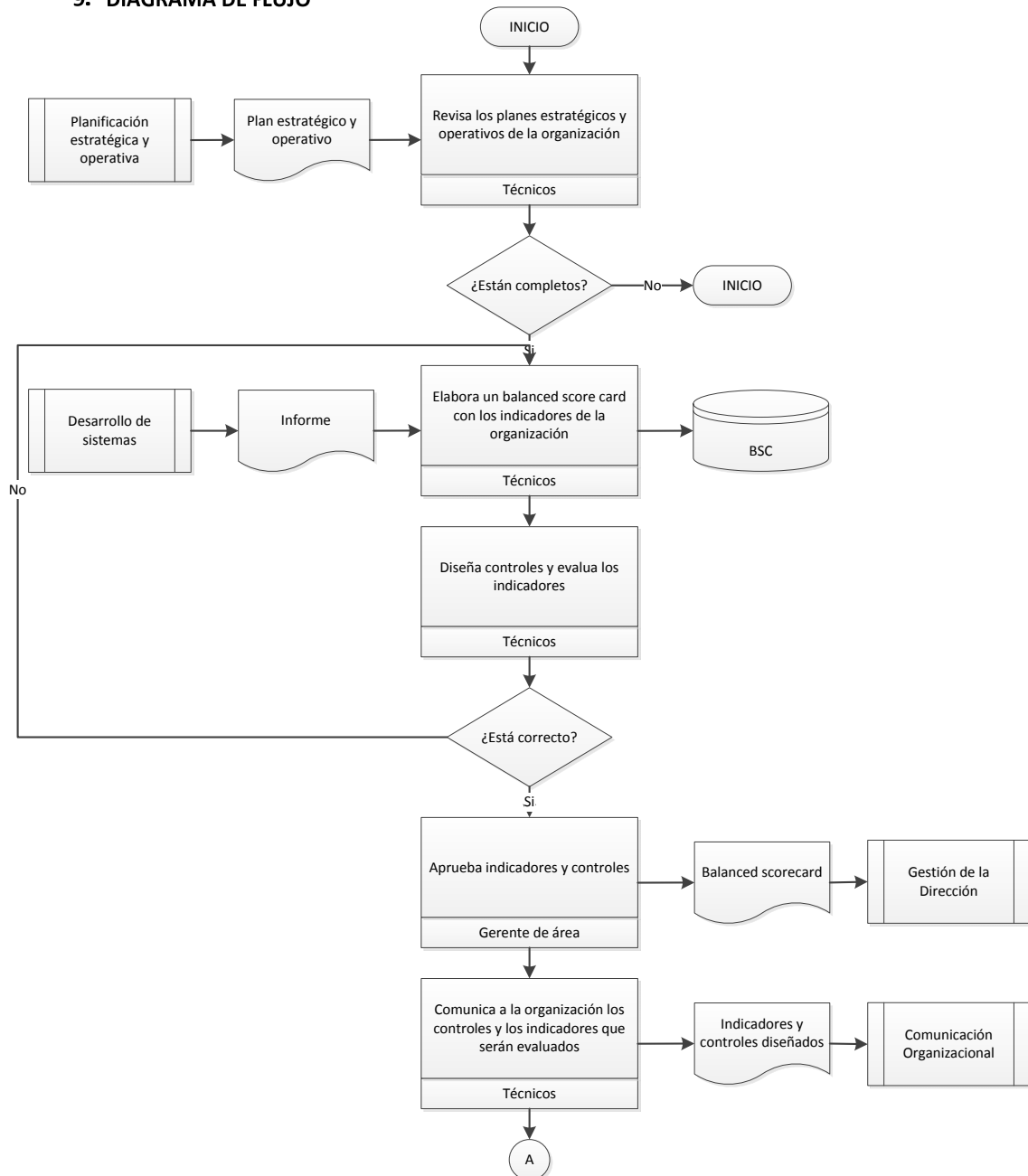
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PE.R.02.4.1	Informe de los resultados de gestión.	Impreso	2 años	Archivo

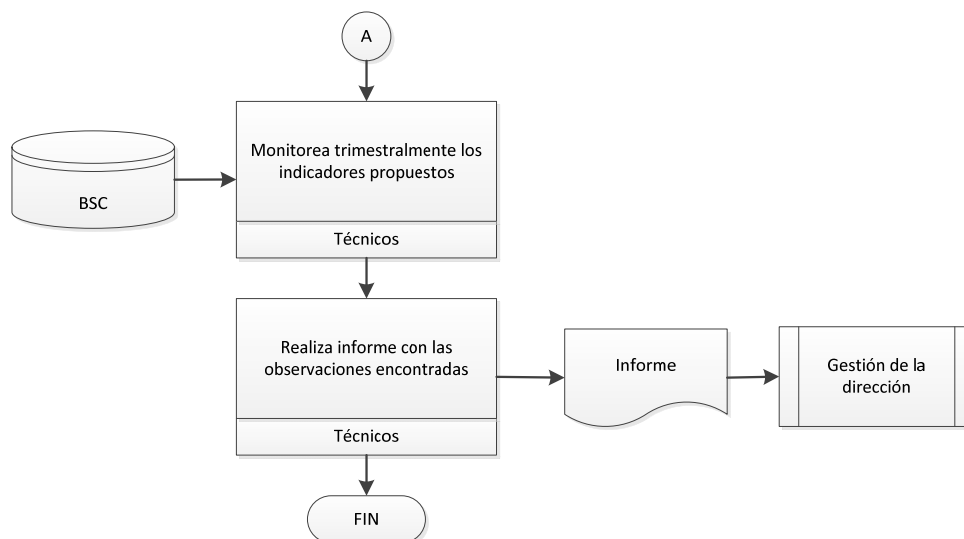
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.02.4	Proceso: Control de la gestión	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2


9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PE.02.4	Proceso: Control de la gestión	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



PROCESOS MISIONALES

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.01.1	Educación vial	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Mejorar la convivencia entre los usuarios viales determinando los problemas viales que mantiene el Ecuador y elaborando planes de capacitación gratuitos.

2. ALCANCE

Tiene ámbito de acción en los usuarios viales a nivel nacional, niños de escuelas, jóvenes de colegios.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Técnico de educación vial

4. DEFINICIONES

Usuarios viales.- son todos aquellos intervinientes que conviven en las calles sean peatones, ciclistas, motociclistas y vehículos.

UVI.- Unidad Vial Itinerante es un camión de Educación y Seguridad vial que imparte capacitación gratuita a nivel nacional.


5. POLITICAS

- La solicitud de capacitación gratuita para escuelas y colegios deberá ser autorizada y firmada por la Agencia Nacional de Tránsito para que sea válida.
- El material y la capacitación deberá tener mejoras y cambios anuales obligatorios.
- Todas las capacitaciones deben ser evaluadas tanto del material como del instructor.
- Las encuestas servirán de base para evaluar al personal capacitador y a la información brindada.
- Los informes deberán ser presentados hasta 3 días después de la capacitación.

6. INDICADORES

Nombre	Satisfacción del usuario de educación vial			
Descripción	Mide el nivel de satisfacción de la capacitación brindada			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Encuesta	n/a	Límite superior:	Técnico	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.01.1	Educación vial		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		Satisfacción alta Límite inferior: Sin satisfacción Sentido: Positivo		
Nombre	Gestión del capacitador de educación vial			
Descripción	Mide el nivel de gestión del capacitar frente a la educación vial			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Comentarios favorables / Comentarios realizados	N/A	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.01.1.1	Solicitud de capacitación
PM.D.01.1.2	Trípticos de educación vial

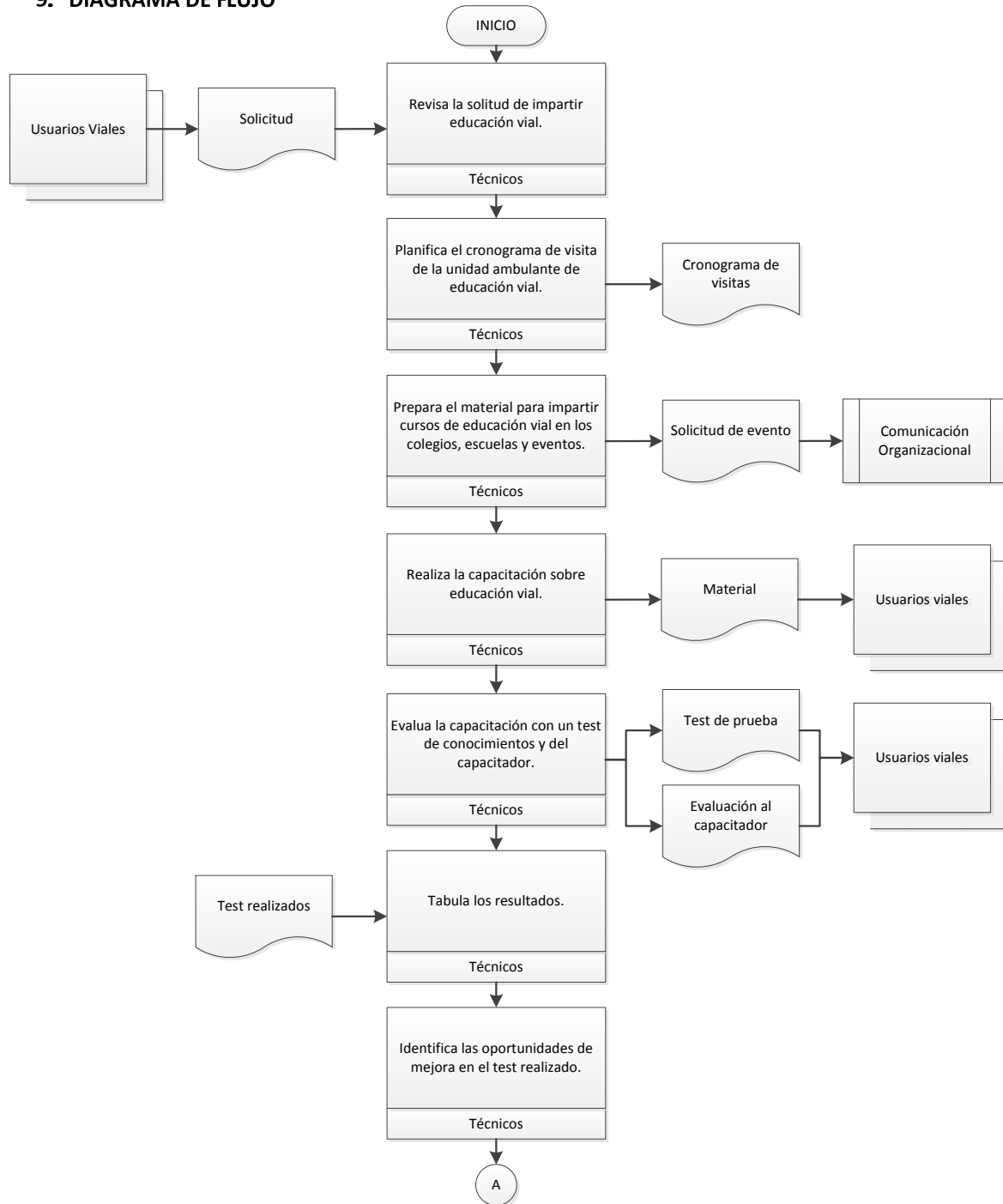
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.01.1.1	Informe de capacitación	Impreso	1 año	Archivo
PM.R.01.1.2	Presentación de los resultados de la capacitación	Digital	6 meses	Archivo

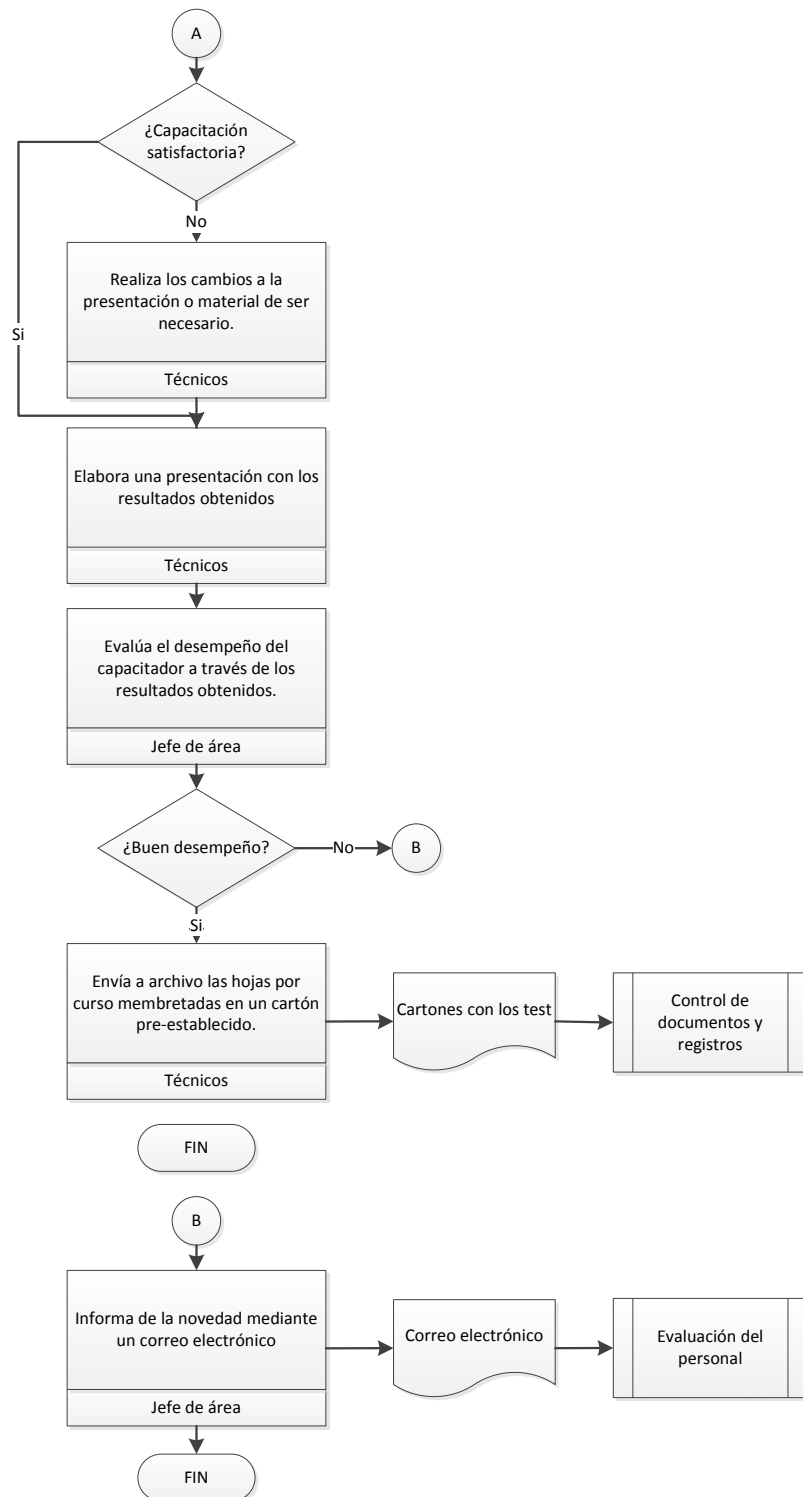
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.01.1	Proceso: Educación vial	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.01.1	Proceso: Educación vial	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.01.2	Asesoría técnica		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Participar activamente en las mejoras a nivel nacional sobre la educación vial y la seguridad vial mediante la creación de planes de acción.

2. ALCANCE

El alcance del proceso es al ente regulador Agencia Nacional de Tránsito y el ámbito es a nivel nacional a los usuarios viales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Técnico de seguridad vial

4. DEFINICIONES

Método cualitativo.- Es la información que se recolecta información narrativa.

Información de campo.- es la información que se obtiene in situ dentro del problema y en el lugar de acción.

Método cuantitativo.- es aquel método en donde se recolectan datos e información de forma estadística y numérica

5. POLITICAS

- El pedido de la ANT deberá ser emitida por el Director Ejecutivo únicamente para que sea válida
- La planificación y recolección de datos es responsabilidad del técnico de seguridad vial.
- El informe para presentar frente al órgano regulador deberá ser de los resultados de la implementación.
- La implementación será responsabilidad del técnico de seguridad vial
- En la presentación de resultados deberá estar presente el Gerente General.
- Todos los planes de acción que se realicen anualmente serán consolidados en un informe para la ANT, según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.01.2	Asesoría técnica		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES


Nombre	Impacto del plan de acción de la asesoría			
Descripción	Mide el impacto que tuvo el plan de acción que se tomó por parte del proceso de asesoría técnica			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Situación actual / Situación anterior	Cada asesoría	Límite superior: Satisfacción alta Límite inferior: Sin satisfacción Sentido: Positivo	Técnico	Gerente de área

Nombre	Tiempo promedio de implementación de la asesoría técnica			
Descripción	Mide el tiempo promedio que demora la implementación de la asesoría técnica			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de ejecución	Cada asesoría	Límite superior: 4 meses Límite inferior: 2 meses Sentido: Negativo	Técnico	Gerente de área

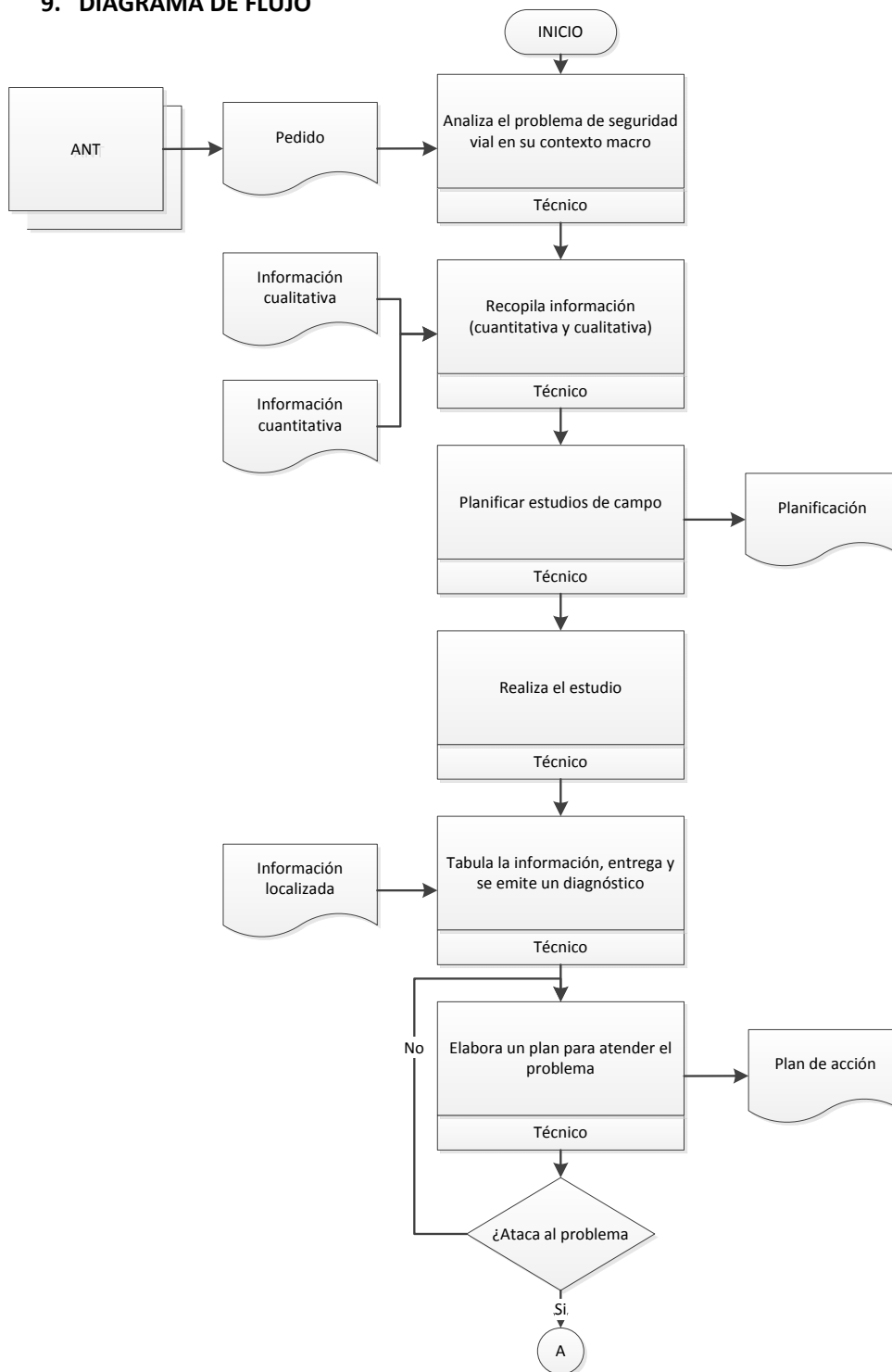
Nombre	Tiempo promedio de atención a la solicitud			
Descripción	Mide el tiempo que se tarda en atender la solicitud e identificar el problema con las posibles soluciones			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de atención	Cada asesoría	Límite superior: 2 meses Límite inferior: 1 mes Sentido: Negativo	Técnico	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

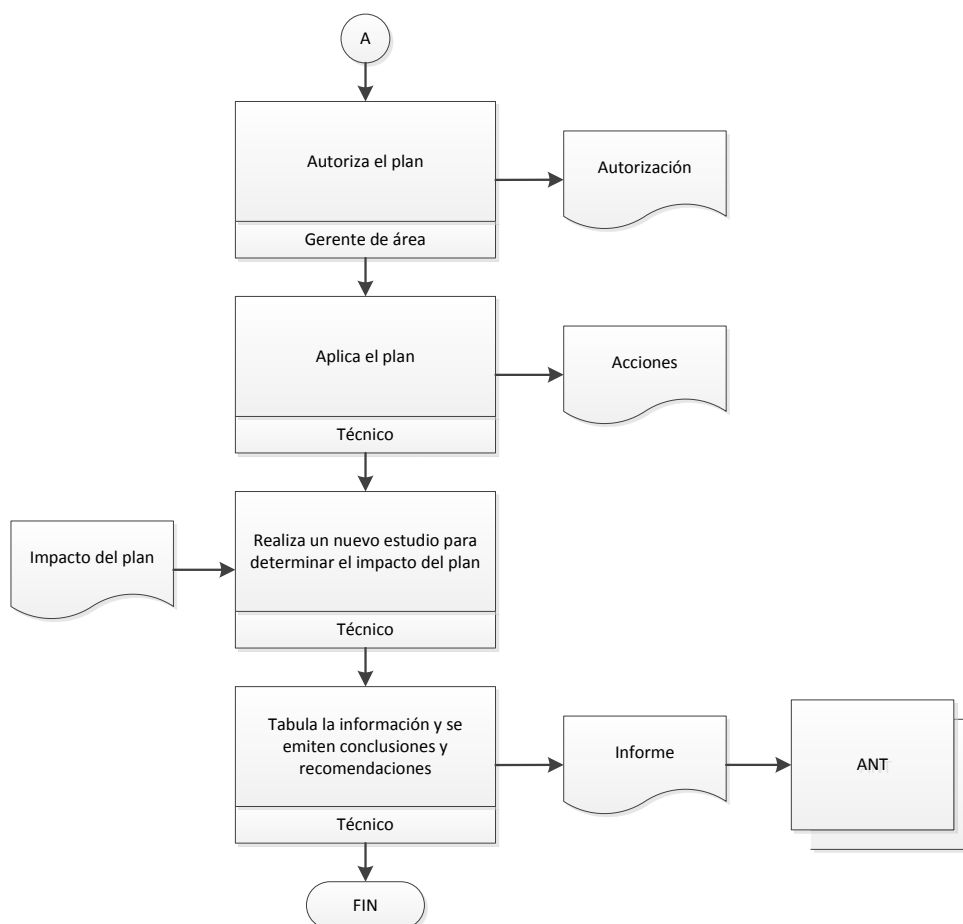
Código	Nombre
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.01.2	Proceso: Asesoría técnica	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.01.2	Proceso: Asesoría técnica	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.02.1	Planificación de clases		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Mantener una dirección óptima en la decisión de las sucursales y los cursos que deben abrirse a través de una planificación de clases en base a estadísticas históricas.

2. ALCANCE

Tiene alcance a los alumnos potenciales y a las sucursales de Aneta a nivel nacional.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área de Escuelas de Capacitación

4. DEFINICIONES

Sucursales.- son aquellas infraestructuras que prestan servicios similares al del edificio matriz.

Dashboard.- tablero de mando del BPM IBM 8.5 donde existen reportes gerenciales con indicadores y estadísticas.


5. POLITICAS

- El Gerente de área es el responsable de la planeación de las clases y de las estadísticas exportadas del dashboard.
- El Gerente General es el responsable de aprobar la planificación propuesta.
- El esquema de planificación firmado por el responsable deberá ser enviada a los Jefes de áreas de cada sucursal a nivel nacional con las razones de la decisión tomada.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de planificación de clases			
Descripción	Mide el cumplimiento de la planificación a nivel nacional			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sucursales planeadas / Sucursales existentes	Anual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Gerente de área	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.02.1	Planificación de clases	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

Nombre	Tiempo de demora en planificación			
Descripción	Mide el tiempo promedio de demora en la planificación.			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Anual	Límite superior: 17 días Límite inferior: 13 día Sentido: Negativo	Gerente de área	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.02.2.1	Estadísticas exportadas de dashboard

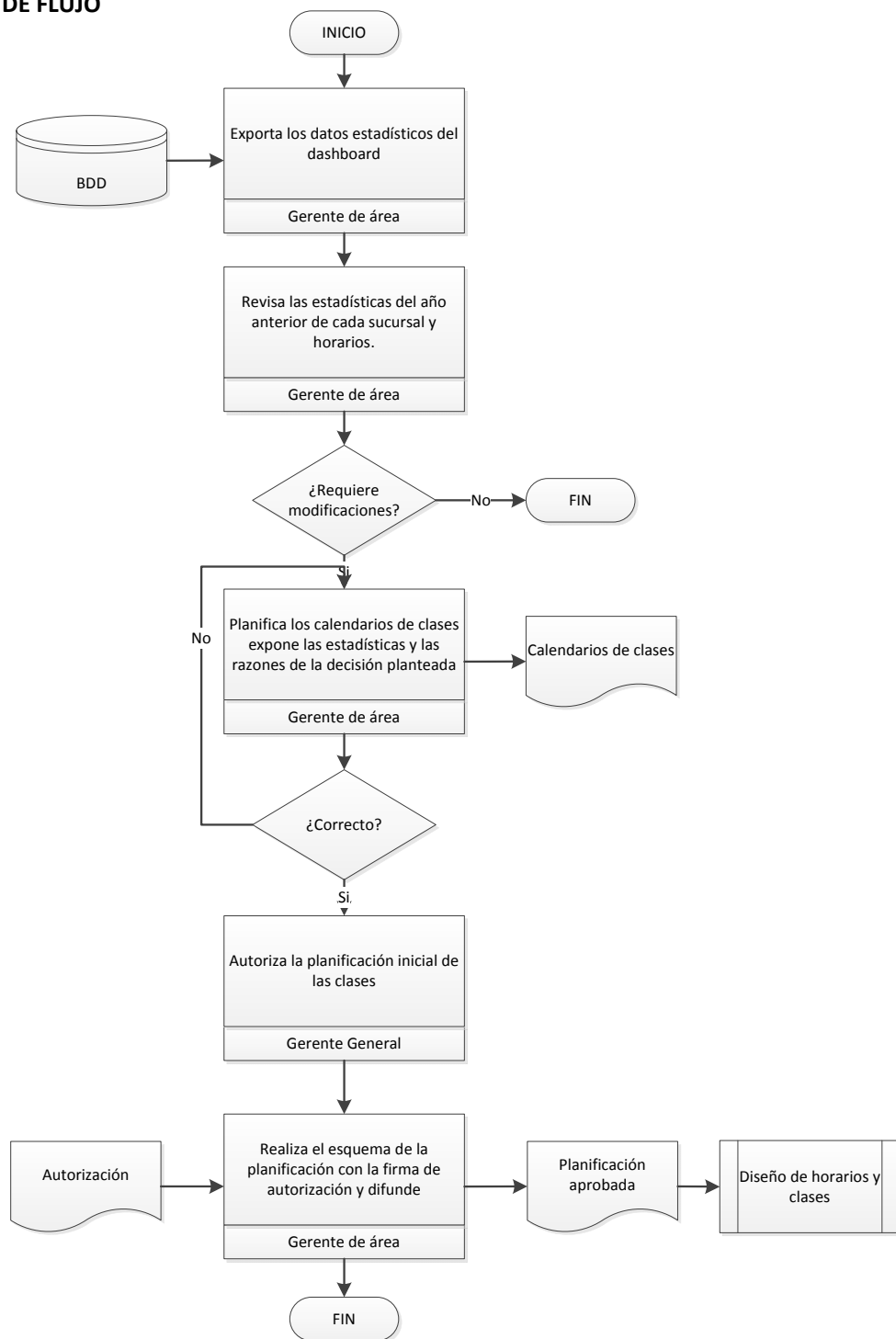
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.02.2.1	Planificación de clases aprobada	Impreso y digital	1 año	Archivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.02.1	Proceso: Planificación de clases	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.02.2	Diseño de calendarios, horarios y cursos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Mantener control y planificación de los horarios, y cursos con sus respectivos códigos para cada sucursal mediante el diseño eficiente de calendarios según la planificación de cursos

2. ALCANCE

El alcance es a los potenciales alumnos y a las sucursales de Aneta a nivel nacional.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de escuelas de cada sucursal

4. DEFINICIONES

Códigos de cursos.- son los números con los que los instructores serán asignados dependiendo del volumen y los horarios de cada uno.

Cursos intensivos.- aquellos cursos de capacitación que se realizan durante 7 días teniendo 4 horas diarias de capacitación, diseñado idealmente para personas que disponen solo de ciertos días para realizar el curso.


Cursos normales.- son los cursos de capacitación que se dan 2 horas al día durante 15 días.

Cursos de fines de semana.- cursos diseñados para 4 fines de semana ideal para alumnos que dispongan únicamente de fines de semana libres para la capacitación.

5. POLITICAS

- El jefe de área de cada sucursales deberá realizar el diseño de clases y proporcionar códigos para cada curso sean intensivos, normales o de fines de semana.
- El Gerente de área es el responsable de la aprobación.
- Una vez aprobados deberán ser subidos al sistema y a la página web de Aneta a través del proceso correspondiente.
- El diseño deberá ser entregado hasta el 15 de noviembre de cada año y deberá ser diseñado para todo el año.
- Los indicadores se medirán semestralmente para el proceso.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.02.2	Diseño de calendarios, horarios y cursos	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. INDICADORES

Nombre	Gestión del diseño de horarios y clases			
Descripción	Indica la forma de interpretar el indicador			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Alumnos inscritos / Alumnos esperados	Semestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 80 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Tiempo promedio de diseño de horarios y clases			
Descripción	Mide el tiempo promedio que se demoran en diseñar			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Anual	Límite superior: 17 días Límite inferior: 13 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.02.2.1.	Planificación de clases aprobadas
PM.D.02.2.2	Estadísticas de dashboard

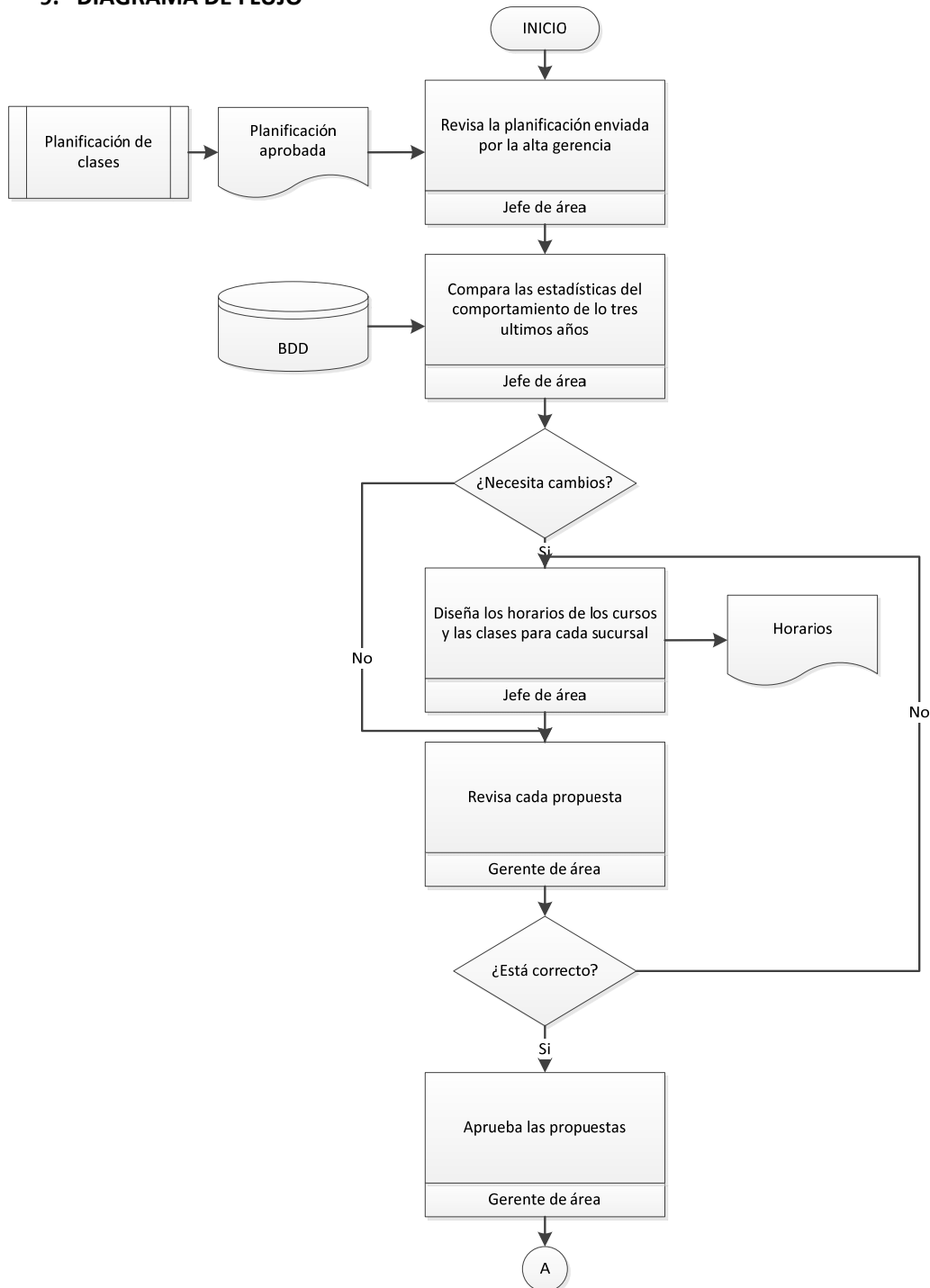
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.02.2.1.	Horarios de cursos y sus códigos	Impreso	1 año	Archivo
PM.R.02.2.2.	Solicitud de subir a la página web de Aneta	Digital	6 meses	Archivo

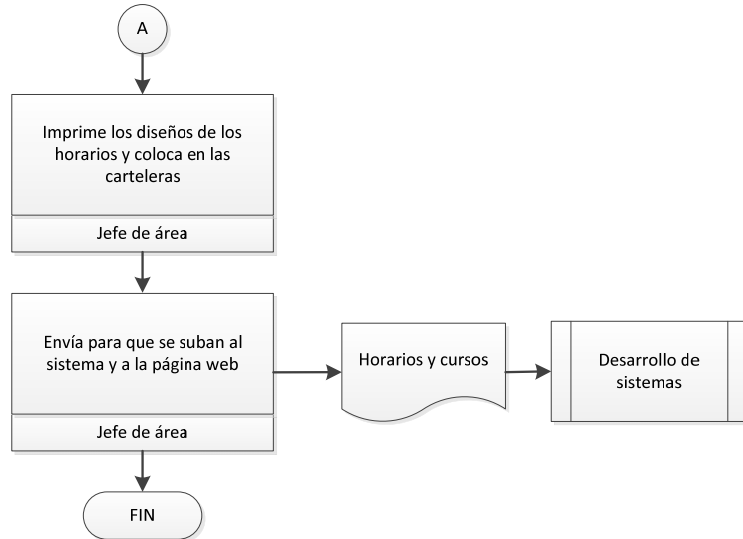
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.02.2	Proceso: Diseño de horarios y clases	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.02.2	Proceso: Diseño de horarios y clases	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.03.1	Inscripción		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Mantener un registro puntual de los requisitos aprobado por la ANT para la inscripción de aspirantes a conductores no profesionales mediante el control de los calendarios de cursos y reserva de cupo en línea sistematizado mediante BPM.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es a los alumnos interesados en recibir el curso y los usuarios viales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de counter

4. DEFINICIONES

NUT.- Número único de trámite.


Modalidad.- es el tipo de curso del cual va a ser participe el alumno.

5. POLITICAS

- Se deberá verificar los datos del alumno antes del ingreso al sistema, además es obligatorio la toma de fotografía al alumno previo paso de NUT ya que sin esta no permitirá continuar con el proceso.
- El comprobante de inscripción debe ser entregado junto con la factura al alumno con el sello del asistente que atendió al alumno
- El turno para los exámenes previos serán automático y deberá ser entregado al alumno junto con las indicaciones para dicho examen.
- Una vez finalizada la inscripción debe aceptar el NUT para que el proceso continúe en el ciclo caso contrario la tarea permanece con el asistente.

6. INDICADORES

Nombre		Tiempo de transacción		
Descripción		Indica la forma de interpretar el indicador		
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de transacción	Mensual	Límite superior: 20 min Límite inferior:	Supervisor	Jefe de área
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad	
Fecha:			Fecha:	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.03.1	Inscripción		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		10 min Sentido: Negativo		
--	--	--------------------------------	--	--

Nombre				
Porcentaje de transacciones realizadas				
Descripción				
Mide el número de transacciones procesadas por cada asistente				
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas / transacciones realizadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Supervisor	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.03.1.1	Documentos del alumno digitalizados

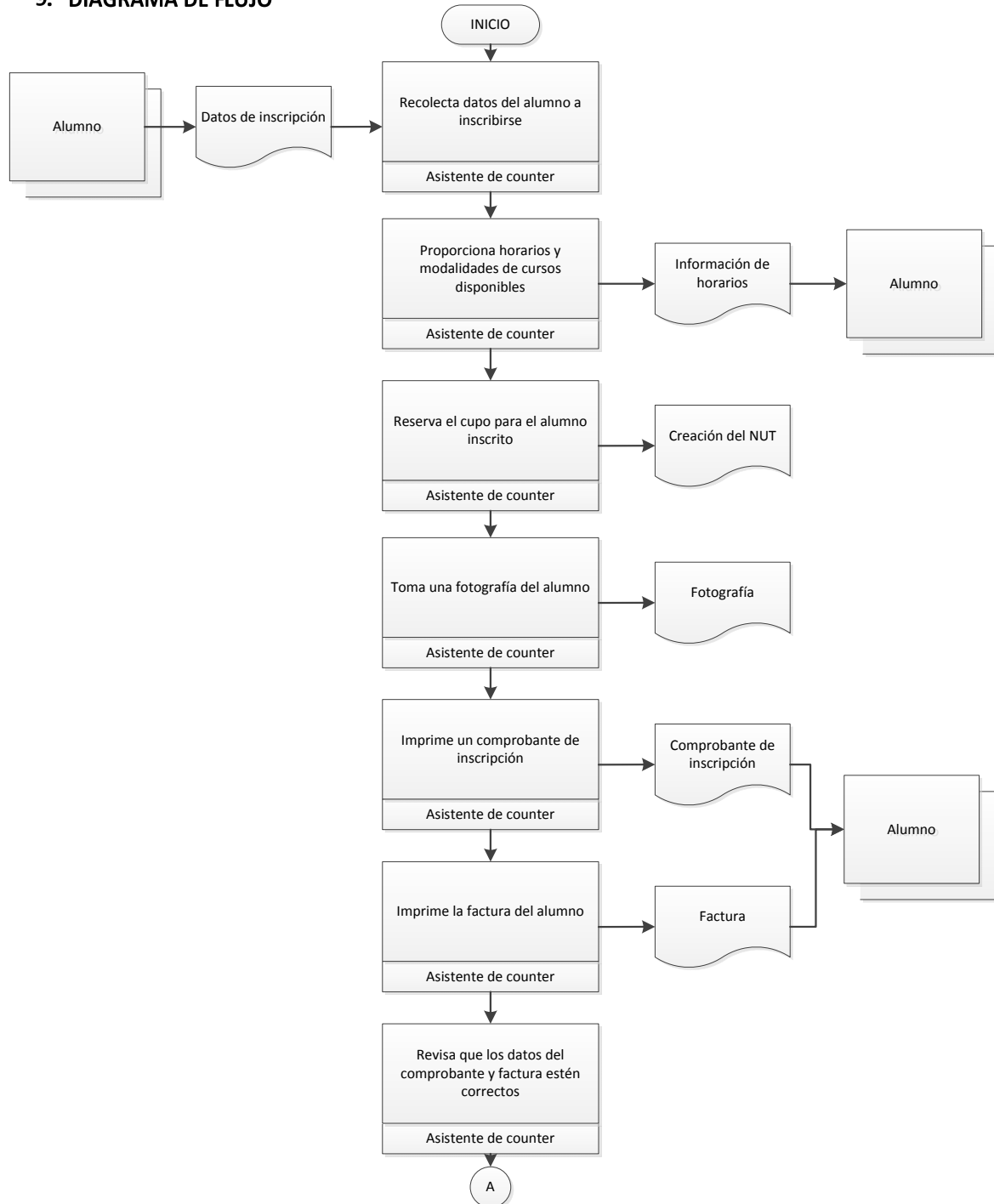
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.03.1.1	Turno para exámenes previos	Impreso	1 año	Archivo
PM.R.03.1.2	NUT del alumno	Digital	1 año	Repositorio

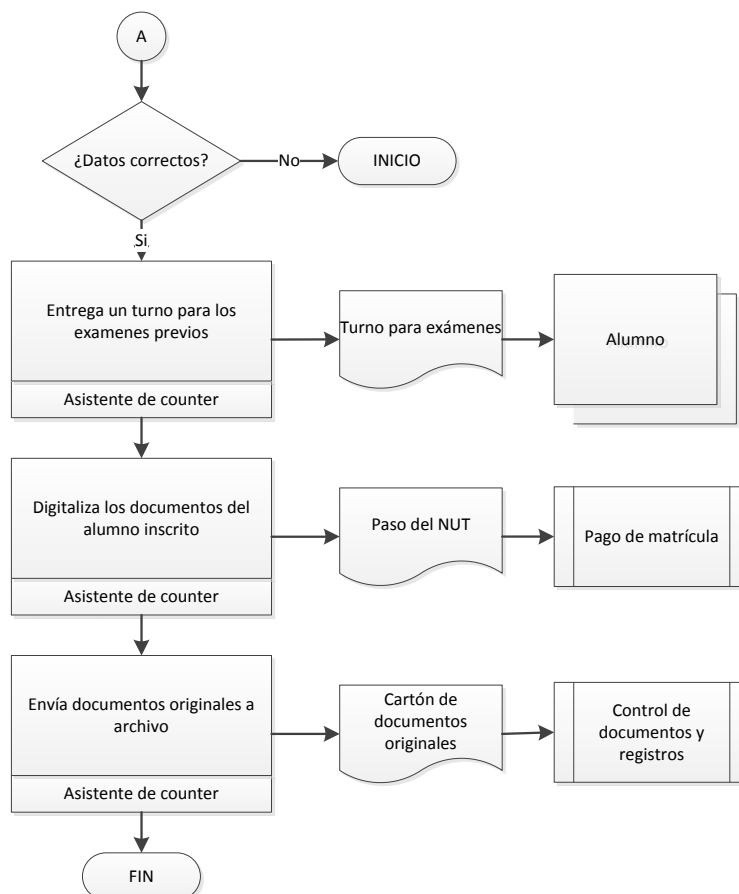
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.1	Proceso: Inscripción	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.1	Proceso: Inscripción	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.03.2	Exámenes previos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Comprobar la capacidad de los aspirantes para una conducción segura a través de exámenes médicos y test psicotécnicos de motricidad y reacción frente a situaciones.

2. ALCANCE

Tiene alcance al alumno inscrito.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Médico general / Operador psicosensoométrico

4. DEFINICIONES

Equipo psicosensoométrico.- Aparato que sirve para la medición de reacciones y motricidad del aspirante a conductor profesional y no profesional.

Exámenes médicos.- diagnostico que permite verificar la idoneidad de un aspirante en cuanto a visibilidad, audición y reacción.

Idóneo.- persona que es apta para cierta actividad.


5. POLITICAS

- La evaluación médica es obligatoria en todos los casos además del paso por el examen psicosensoométrico.
- En caso de que el aspirante no pase los exámenes podrá volverse a evaluar su caso y condición siempre y cuando estén corregidos los inconvenientes del primer examen.
- Para aspirantes con discapacidad deberá el Conadis certificar su idoneidad.
- Las observaciones deben registrarse en el momento de la evaluación con el anexo de los resultados del equipo psicosensoométrico.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de transacción			
Descripción	Indica el tiempo promedio de transacción por ejecutor			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Mensual	Límite superior:	Supervisor	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.03.2	Exámenes previos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

de transacción		50 min Límite inferior: 30 min Sentido: Negativo		
----------------	--	--	--	--

Nombre	Porcentaje de estudiantes examinados			
Descripción	Mide el número de alumnos que fueron examinados			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Estudiantes atendidos / estudiantes inscritos	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Supervisor	Jefe de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
N/A	N/A

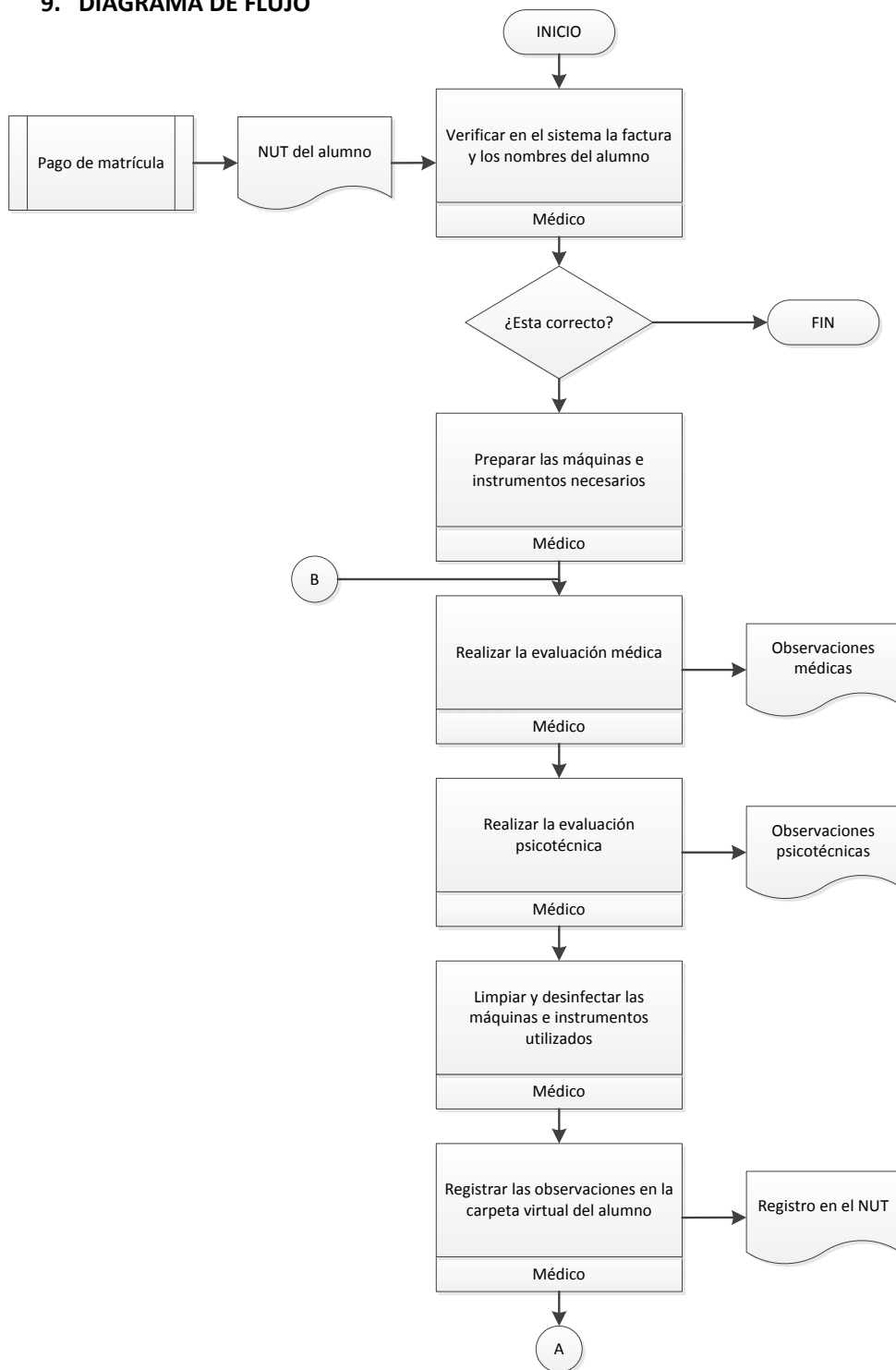
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.03.2.1	Registro de observaciones	Digital	1 año	Repositorio

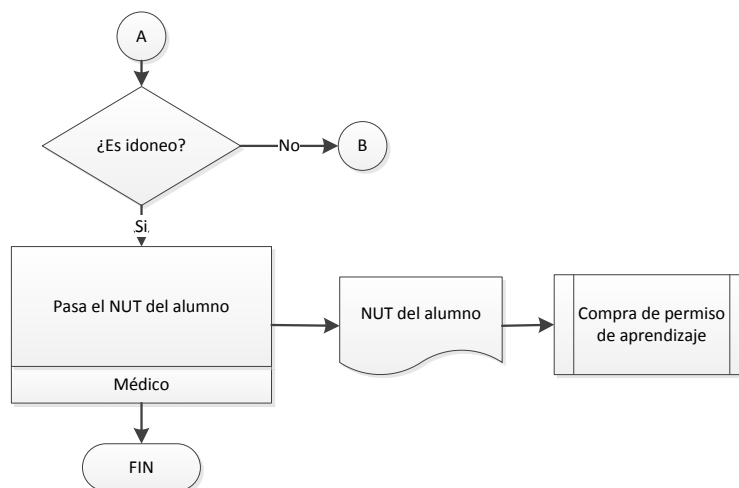
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.2	Proceso: Exámenes previos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.2	Proceso: Exámenes previos	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.03.3	Pago de matrícula		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Registrar los pagos de los alumnos y controlar el costo del curso a impartir a través de una herramienta sistematizada y contabilización de facturas.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es a los alumnos inscritos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor

4. DEFINICIONES

Manual teórico.- texto que es utilizado para la capacitación de conductores profesionales se guíen en el aprendizaje.


5. POLITICAS

- El cajero debe realizar el cuadro de caja al finalizar la jornada laboral y entregar el dinero al control de caja con el impreso del cuadro.
- Se debe verificar en el pago en efectivo la validez de los billetes caso contrario serán descontados del rol del cajero.
- En la entrega de los manuales para las clases teóricas se debe verificar la entrega de los dos manuales.
- El reporte de pagos que realiza debe ser firmado por el cajero y entrega a control de cajas.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de transacciones promedio en el cobro de matrícula			
Descripción	Mide el tiempo promedio que realiza el cajero por transacción			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de transacciones	Mensual	Límite superior: 20 min Límite inferior: 10 min Sentido:	Supervisor	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.03.3	Pago de matrícula		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		Negativo		
--	--	----------	--	--

Cumplimiento de gestión de pago de matrícula				
Descripción				
Mide el tiempo promedio que realiza el cajero por transacción				
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas / total de transacciones	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Supervisor	Jefe de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.03.3.1	Registro de inscripción

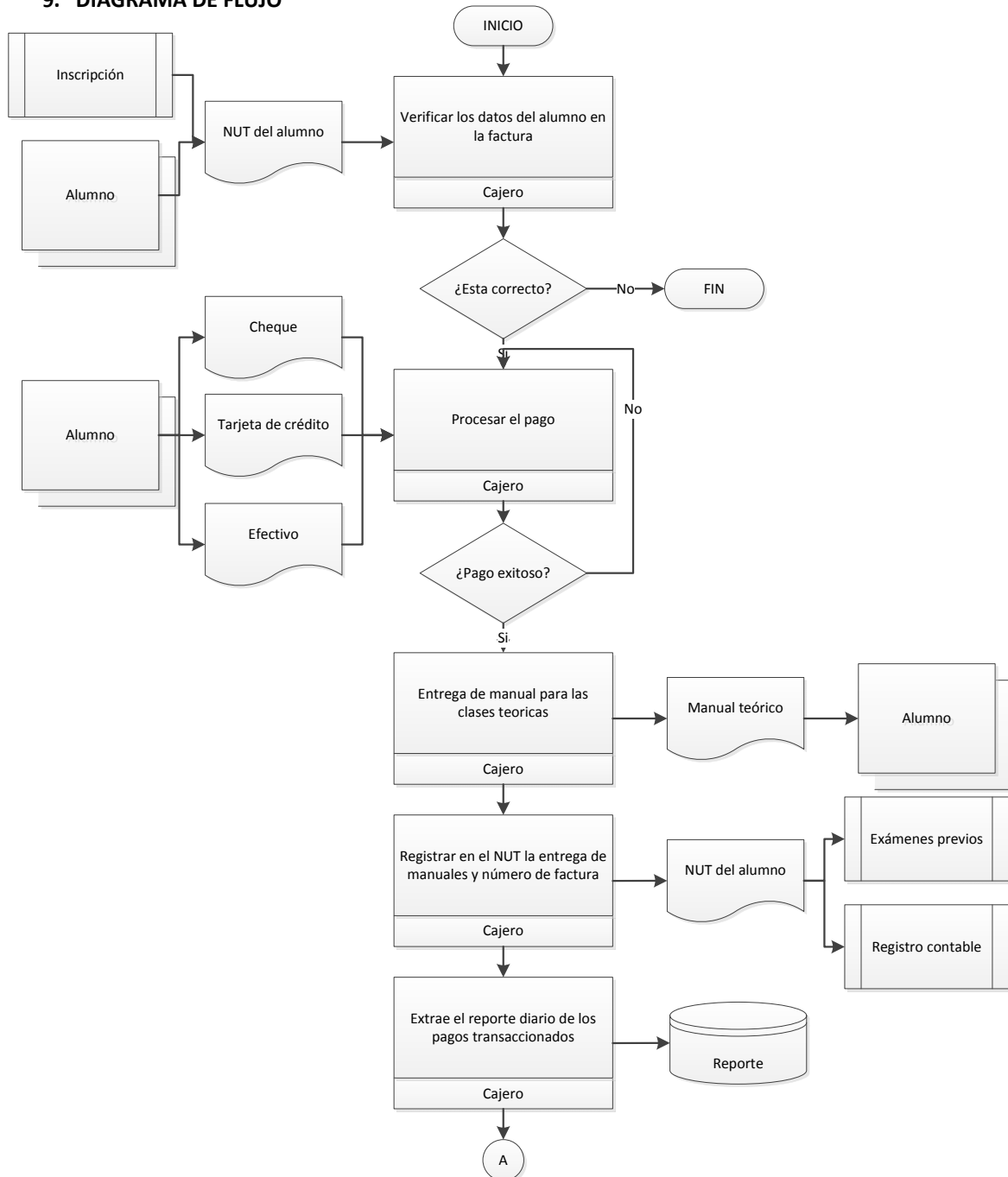
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.03.3.1	Factura	Impreso	3 años	Archivo
PM.R.03.3.2	Cuadre de caja	Impreso y digital	3 años	Archivo

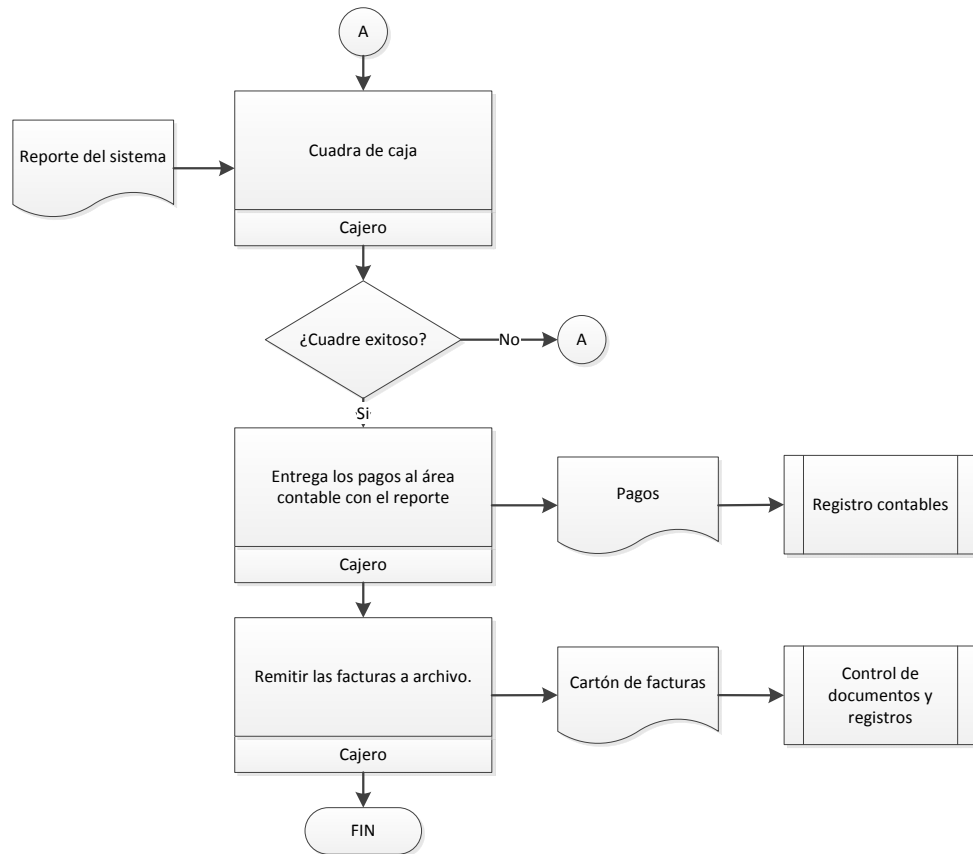
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.3	Proceso: Pago de matrícula	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.3	Proceso: Pago de matrícula	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.03.4	Compra de permisos de aprendizaje	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Legalizar la conducción práctica dirigido por los instructores fuera del parque vial a través de la adquisición de permisos de aprendizaje legalmente válidos y avalados por la ANT y la Policía Nacional.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es al alumno inscrito, a la Agencia Nacional de Tránsito y a los instructores de clases prácticas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área académica

4. DEFINICIONES


Permisos de aprendizaje.- es aquel permiso que permite al estudiante conducir con el instructor a su lado fuera del parque vial de la escuela.

Legalización.- hacer formal un documento para que tenga validez

5. POLITICAS

- La exportación del listado por curso deberá hacerse solo cuando el botón se encuentre en color verde.
- El pago para las especies de permisos de aprendizaje se debe adjuntar la autorización por parte del jefe de área.
- En el proceso de indexación de los permisos de aprendizaje se realizará por series y por cursos.
- El envío de la carpeta a la ANT se deberá realizar en los horarios, días y fechas permitidas por la institución.
- La compra de permisos de aprendizaje se debe realizar inmediatamente después de los exámenes previos que pasa el alumno; caso contrario se deberá justificar la falta de compra a tiempo de los permisos de aprendizaje ya que constituye el único documento habilitante para conducir bajo la enseñanza de instructores calificados.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.03.4	Compra de permisos de aprendizaje		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de transacciones realizadas			
Descripción	Mide el cumplimiento de las transacciones realizadas			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas / Transacciones realizadas	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Tiempo promedio de transacción de compra de permisos de aprendizaje			
Descripción	Mide el tiempo de demora de la transacción de adquisición de permisos de aprendizaje			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Cada curso	Límite superior: 6 días Límite inferior: 4 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.03.4.1.	Documento de series por alumno otorgado por la ANT

8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.03.4.1.	Listado de alumnos aprobados	Impreso	1 año	Archivo
PM.R.03.4.2.	Carpetas de alumnos por curso	Impreso	1 año	Archivo

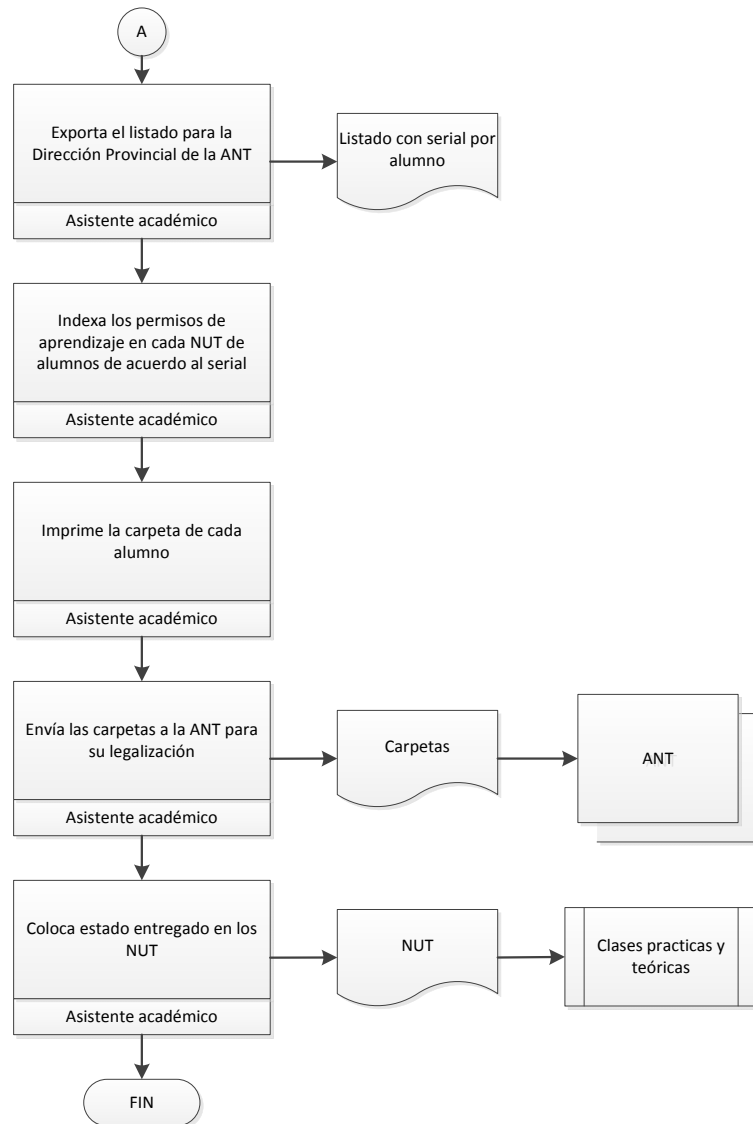
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.4	Proceso: Compra de permisos de aprendizaje	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.03.4	Proceso: Compra de permisos de aprendizaje	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.04.1	Clases prácticas y teóricas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPOSITO

Fomentar la conducción segura y alerta además de promover el respeto a los usuarios viales mediante la educación vial y conducción básica y defensiva.

2. ALCANCE

Tiene su alcance al alumno, a los instructores, a los vehículos de enseñanza y a todos usuarios viales dentro y fuera de los parques viales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor


4. DEFINICIONES

Conducción defensiva.- adaptar el comportamiento a los actos inesperados de las vías como conductores, peatones, motociclistas, y ciclistas.

5. POLITICAS

- Los instructores deben registrar diariamente notas en las clases prácticas, y de ser necesario en las clases teóricas.
- El instructor debe registrar la asistencia del alumno todos los días de las clases teóricas y prácticas.
- La identidad del alumno deberá ser verificada en los casos que se crean convenientes.
- El instructor debe registrar en la tableta electrónica todo en cada curso al alumno.
- El instructor no debe atrasarse más allá de 5 min antes de su registro.
- El instructor no debe ausentarse del vehículo o de la clases mientras imparta clases.
- El instructor no deberá utilizar el vehículo para fines personales u otros fuera de la capacitación de alumnos.
- El instructor no debe utilizar teléfonos celulares durante las clases prácticas o teóricas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.04.1	Clases prácticas y teóricas		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de tiempo para registrar asistencia			
Descripción	Mide el cumplimiento de tiempo de los instructores para realizar los registros			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas a tiempo / total de transacciones	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Supervisor	Jefe de área


Nombre	Cumplimiento de asistencias de los instructores			
Descripción	Mide el cumplimiento de tiempo de los instructores para impartir clases			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Clases impartidas / Clases asignadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Supervisor	Jefe de área

Nombre	Tiempo promedio de registro de observaciones			
Descripción	Mide el tiempo promedio que el instructor se demora en registrar observaciones necesarias para continuar con el trabajo.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de registro de observaciones	Mensual	Límite superior: 1 hora Límite inferior: 0,5 horas Sentido: Negativo	Supervisor	Jefe de área

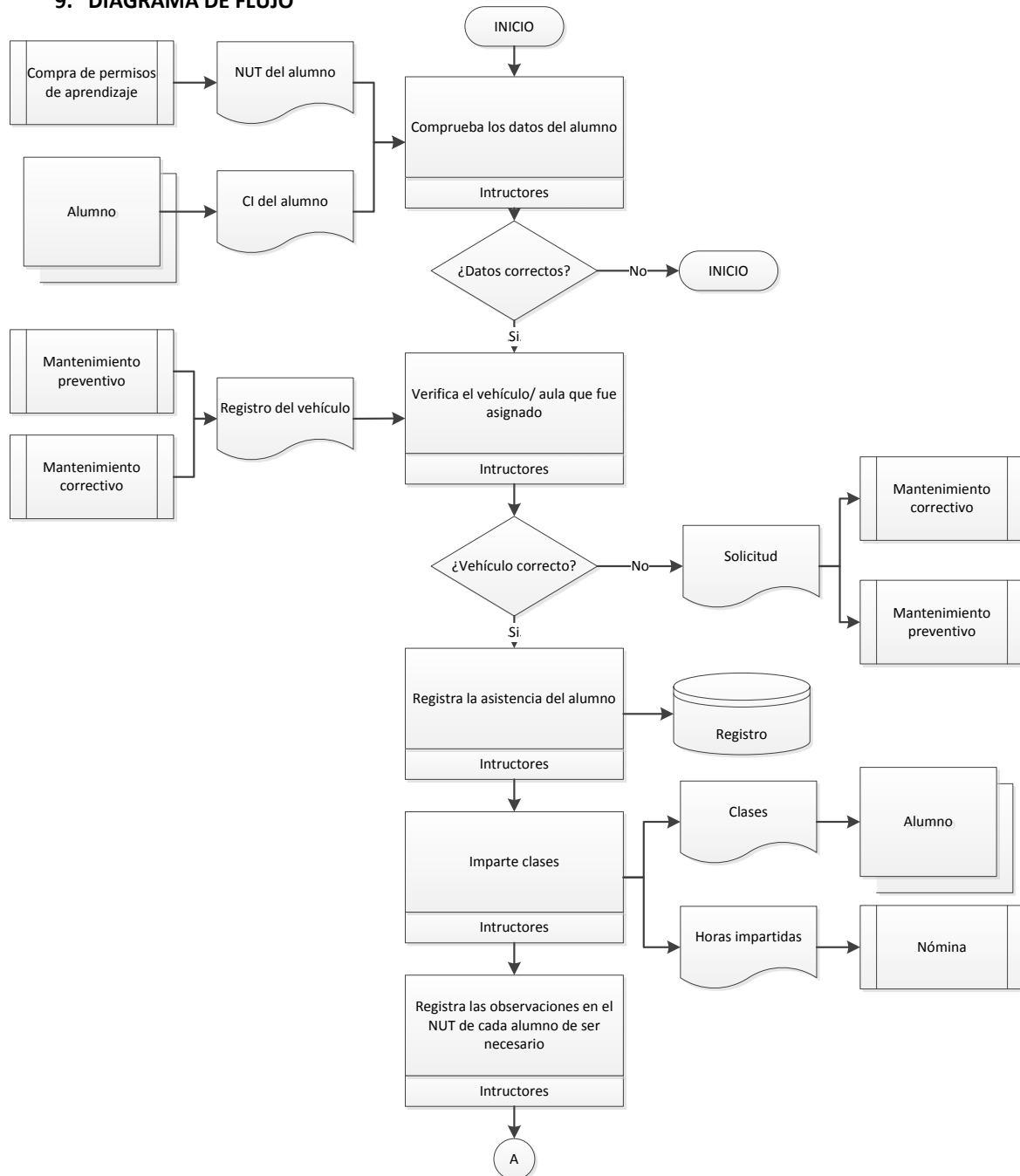
7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
PM.D.04.1.1.	Manuales de aprendizaje

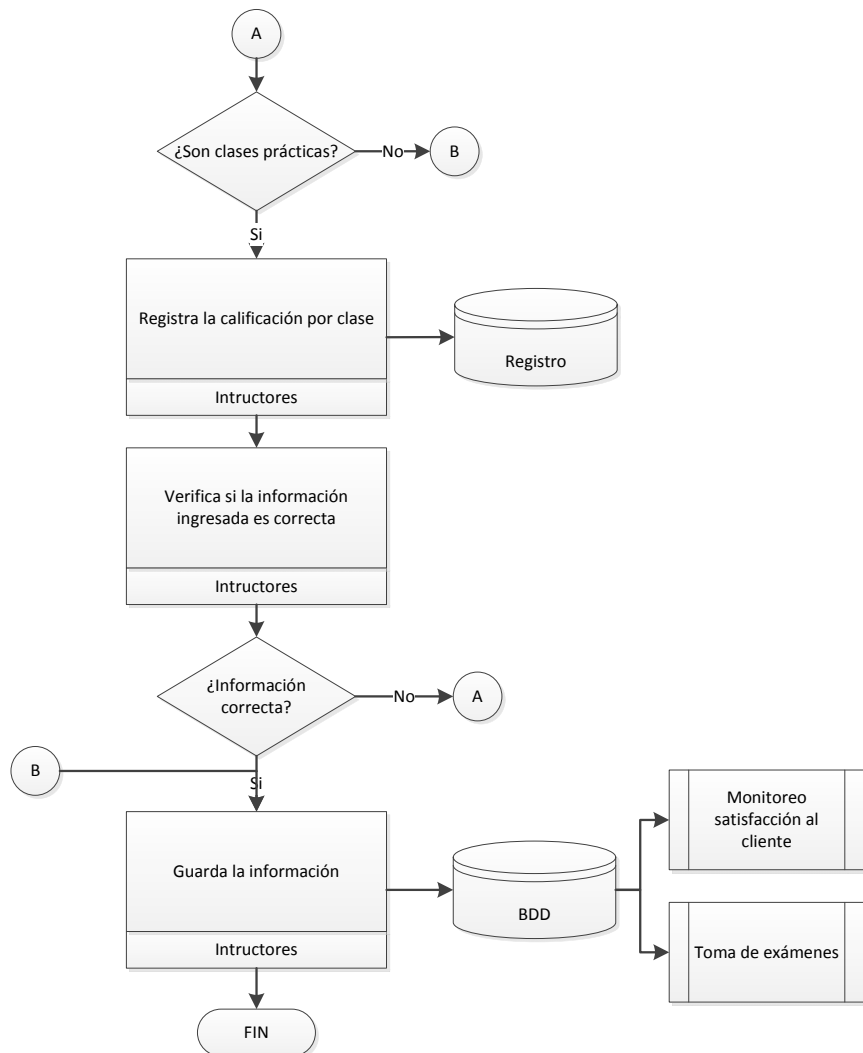
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.1	Proceso: Clases prácticas y teóricas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.1	Proceso: Clases prácticas y teóricas	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.04.3	Toma de exámenes		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Conocer el resultado y la pericia de los alumnos cursantes de acuerdo a la LOTTTSV mediante pruebas preestablecidas en banco de preguntas y test de manejo.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es a los alumnos cursantes.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Se relaciona con los procesos de Clases prácticas y teóricas, Recuperación de clases, Supletorios y Archivo.

4. DEFINICIONES

Banco de preguntas.- listado de preguntas con respuestas de alrededor de 500 registros para realizar exámenes al azar.


5. POLITICAS

- La toma de exámenes se realizará únicamente bajo la supervisión del instructor que de ninguna manera debe abandonar el vehículo o el curso.
- Antes de imprimir los exámenes debe verificar que el botón etiqueta de cada alumno este en verde para proseguir caso contrario debe enviar al proceso de recuperación de clases y no permitirle dar el examen.
- Debe digitalizar los exámenes una vez que estén calificados e ingresar las notas en el sistema para poder cerrar el requerimiento.
- El instructor no puede ayudar al alumno en los exámenes y debe ser objetivo en su calificación bajo los parámetros establecidos.

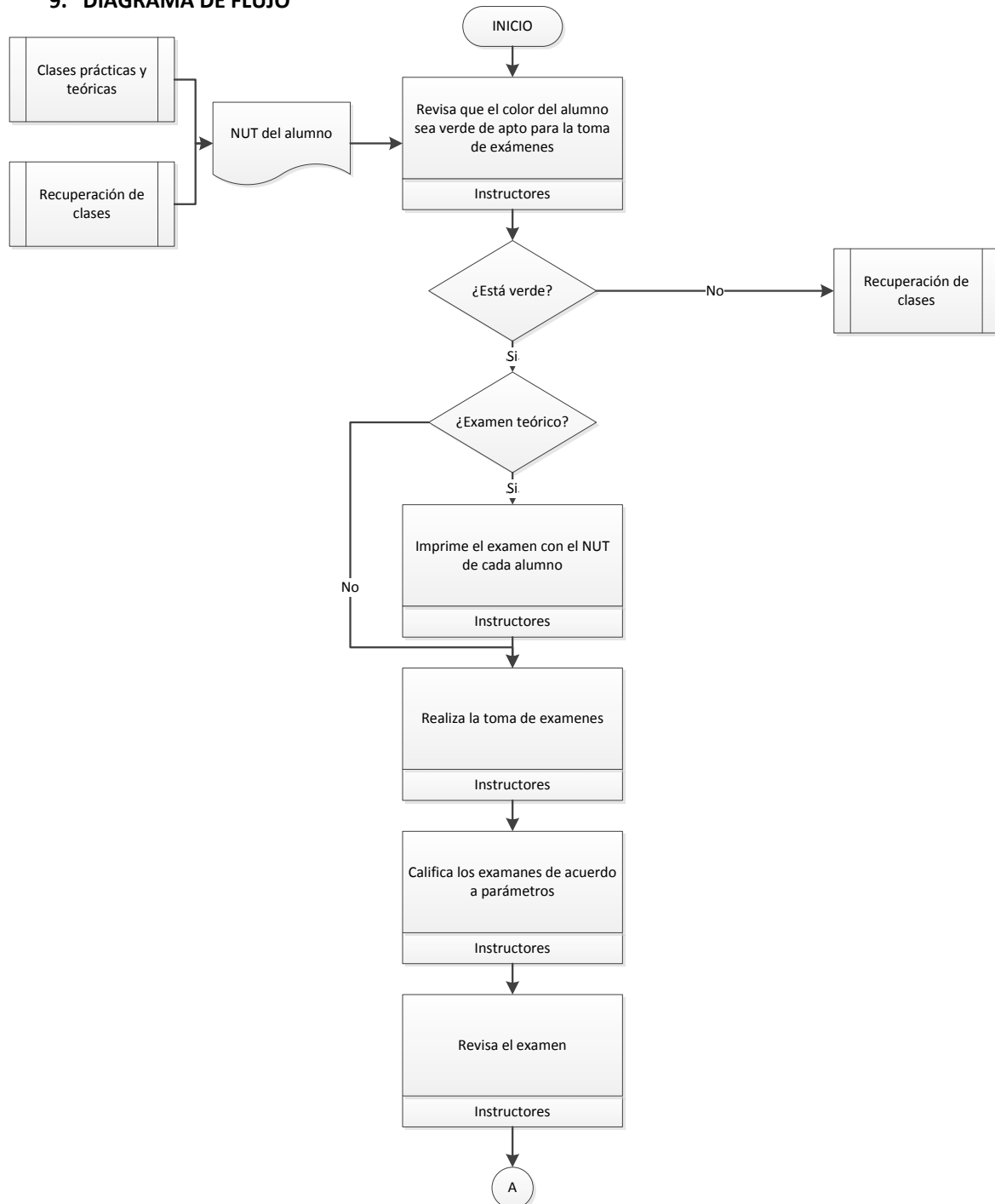
6. INDICADORES


Nombre	Cumplimiento de transacciones en la toma de exámenes			
Descripción	Mide el nivel de cumplimiento de los instructores con respecto al registro de calificación de los alumnos			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas / Transacciones realizadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 %	Supervisor	Jefe de área

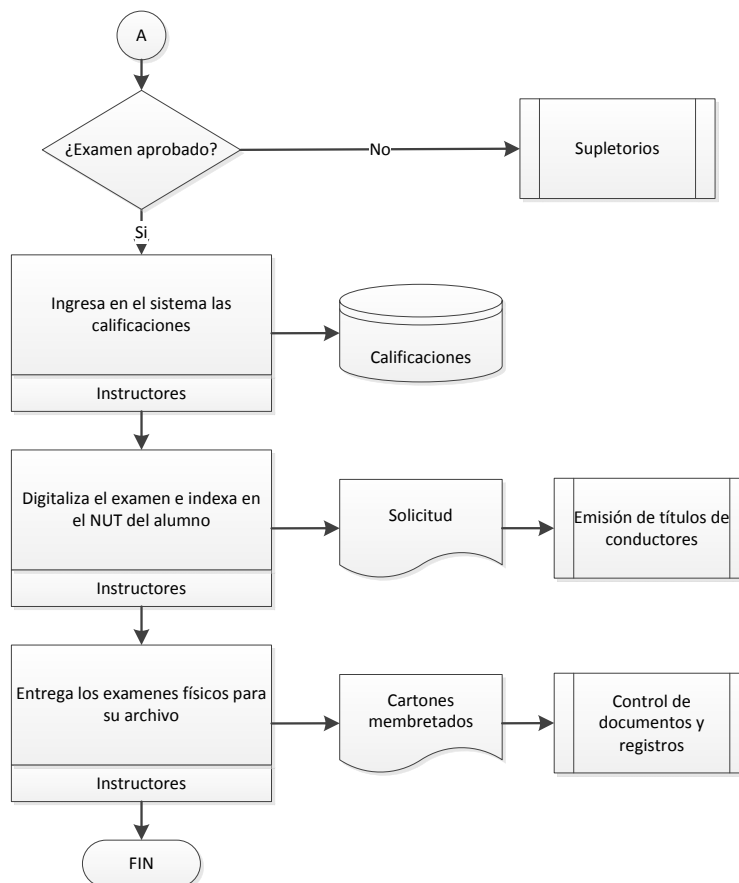
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.3	Proceso: Toma de exámenes	
	Edición No. 01	
	Pág. 1 de 2	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.3	Proceso: Toma de exámenes	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.04.4	Supletorios		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Conocer el resultado real del aprendizaje del alumno a través de un nuevo examen al conductor no profesional que fallo en la primera prueba.

2. ALCANCE

Tiene alcance a los alumnos suspensos y a los instructores prácticos y teóricos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área

4. DEFINICIONES

Supletorios.- permite otorgar la acreditación al alumno que no aprobó en primera instancia.


5. POLITICAS

- Los exámenes supletorios serán únicamente aprobados por el Jefe de área.
- Los cronogramas de toma de supletorios no serán modificados y se cumplirán en su totalidad.
- La publicación de exámenes supletorios deberá ser en las carteleras de la institución y en la página web.
- El examen nuevo debe ser digitalizado y subido al sistema con las nuevas calificaciones para el alumno pueda seguir al siguiente proceso.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de transacciones de supletorios			
Descripción	Mide el cumplimiento de las transacciones de supletorio			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas / Transacciones	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Superviso	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.04.4	Supletorios		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

Nombre	Tiempo promedio de gestión de supletorios			
Descripción	Mide el tiempo promedio de gestión de los supletorios			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de gestión	Cada curso	Límite superior: 3 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Supervisor	Jefe de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.04.4.1	Solicitud de supletorio

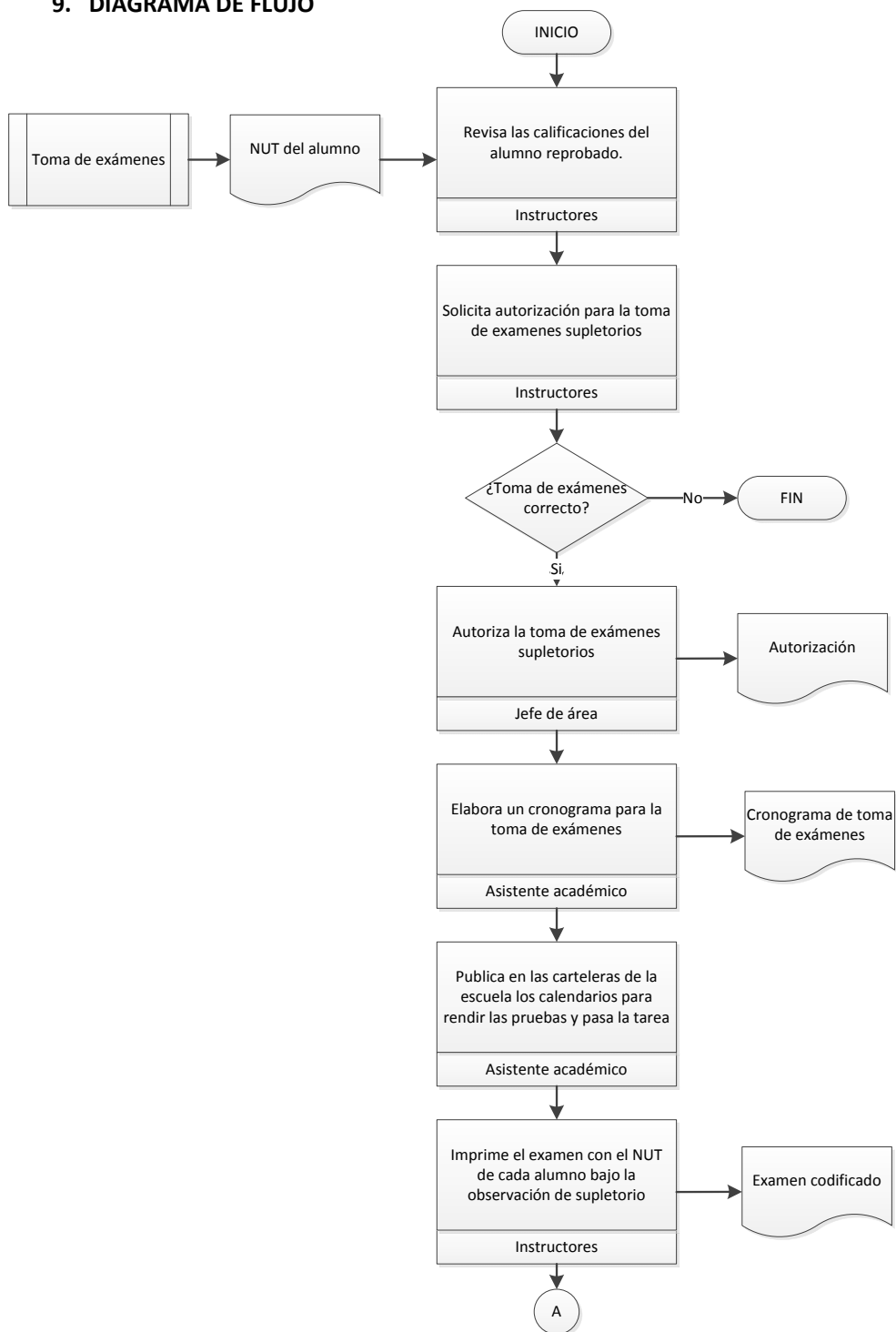
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.04.4.1.	Examen supletorio	Impreso	1 año	Archivo
PM.R.04.4.2.	Registro de calificaciones y observaciones	Digital	1 año	Repositorio
PM.R.04.4.3.	Publicación de cronogramas	Impreso	3 meses	-

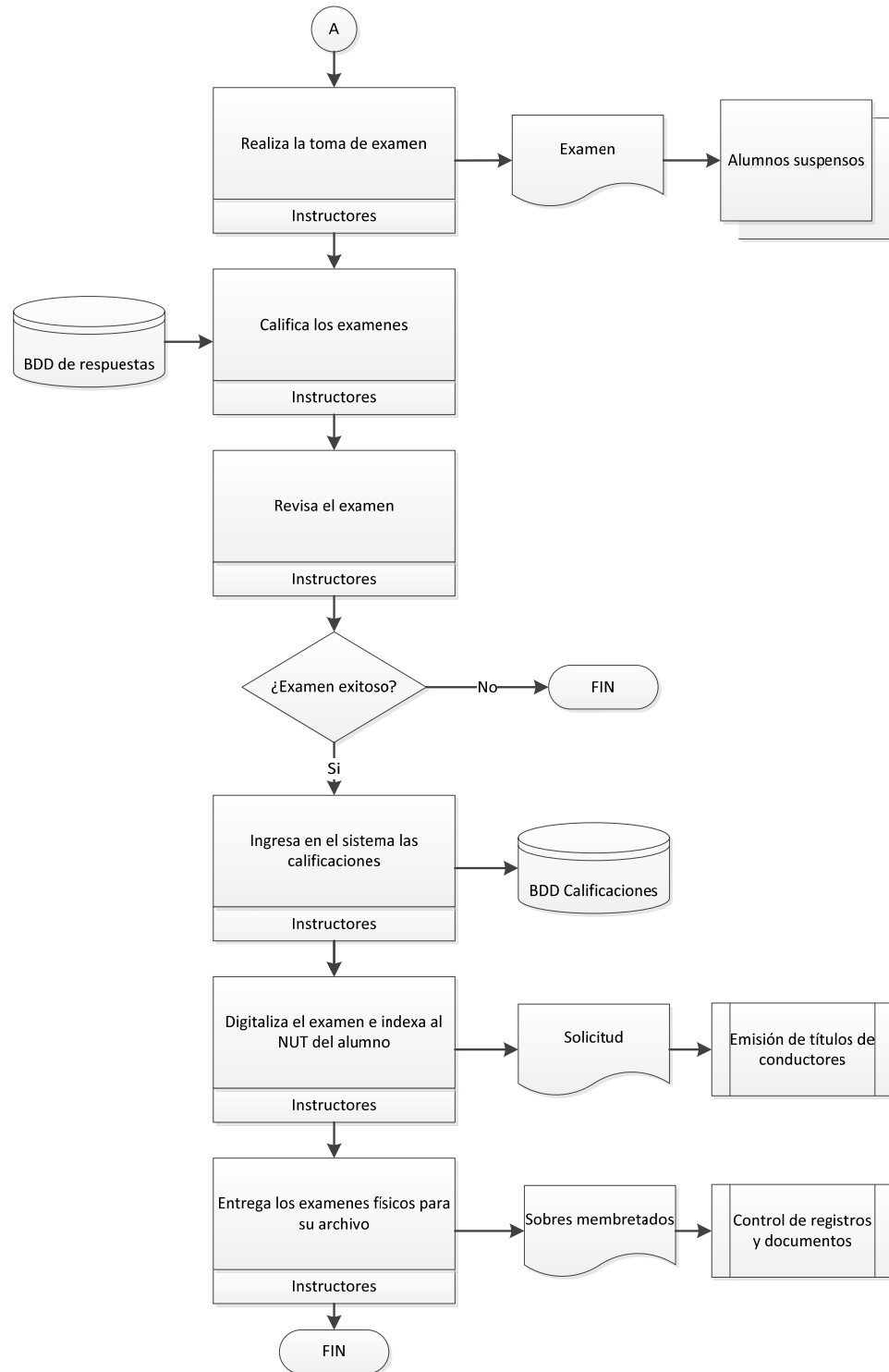
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.4	Proceso: Supletorios	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.4	Proceso: Supletorios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.04.5	Recuperación de clases		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Brindar las facilidades a los alumnos cursantes para en el caso de casos fortuitos consigan la educación vial adecuada y completa con la recuperación de clases teóricas y prácticas.

2. ALCANCE

Tiene alcance a los alumnos que no completaron el número básico de asistencias a clases.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área académica

4. DEFINICIONES

Recuperación.- Actividad que se realiza para aprobar un proceso que se perdió o se suspendió previamente.


5. POLITICAS

- La justificación del alumno para recuperar las clases de manera gratuita deben ser analizadas por el asistente académico y autorizado por el jefe de área.
- En caso de que el alumno deba recuperar las clases pagando, el asistente debe indicar el pago que debe realizar y direccionarlo a cajas.
- El instructor que recibe la autorización para recuperación de clases debe solicitar al alumno la carta autorizada otorgada por el asistente académico.
- El registro de las horas recuperadas debe ser inmediato con el objetivo que el alumno no pierda tiempo en la espera por la toma de examen.
- El reporte de las transacciones por recuperación deben ser impresas, firmadas y guardadas en la carpeta de cada alumno.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de transacciones de recuperación de clases			
Descripción	Mide el cumplimiento de las transacciones efectivas del proceso de recuperación de clases			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.04.5	Recuperación de clases	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

Transacciones exitosas / Total de transacciones	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área
---	---------	---	--------------	-----------------

Nombre	Tiempo promedio de atención de requerimientos de recuperación de clases			
Descripción	Mide el tiempo de demora en atención de requerimientos de recuperación de clases			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de atención	Cada curso	Límite superior: 3 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.04.5.1.	Solicitud de recuperación de clases
PM.D.04.5.2.	Justificación del alumno

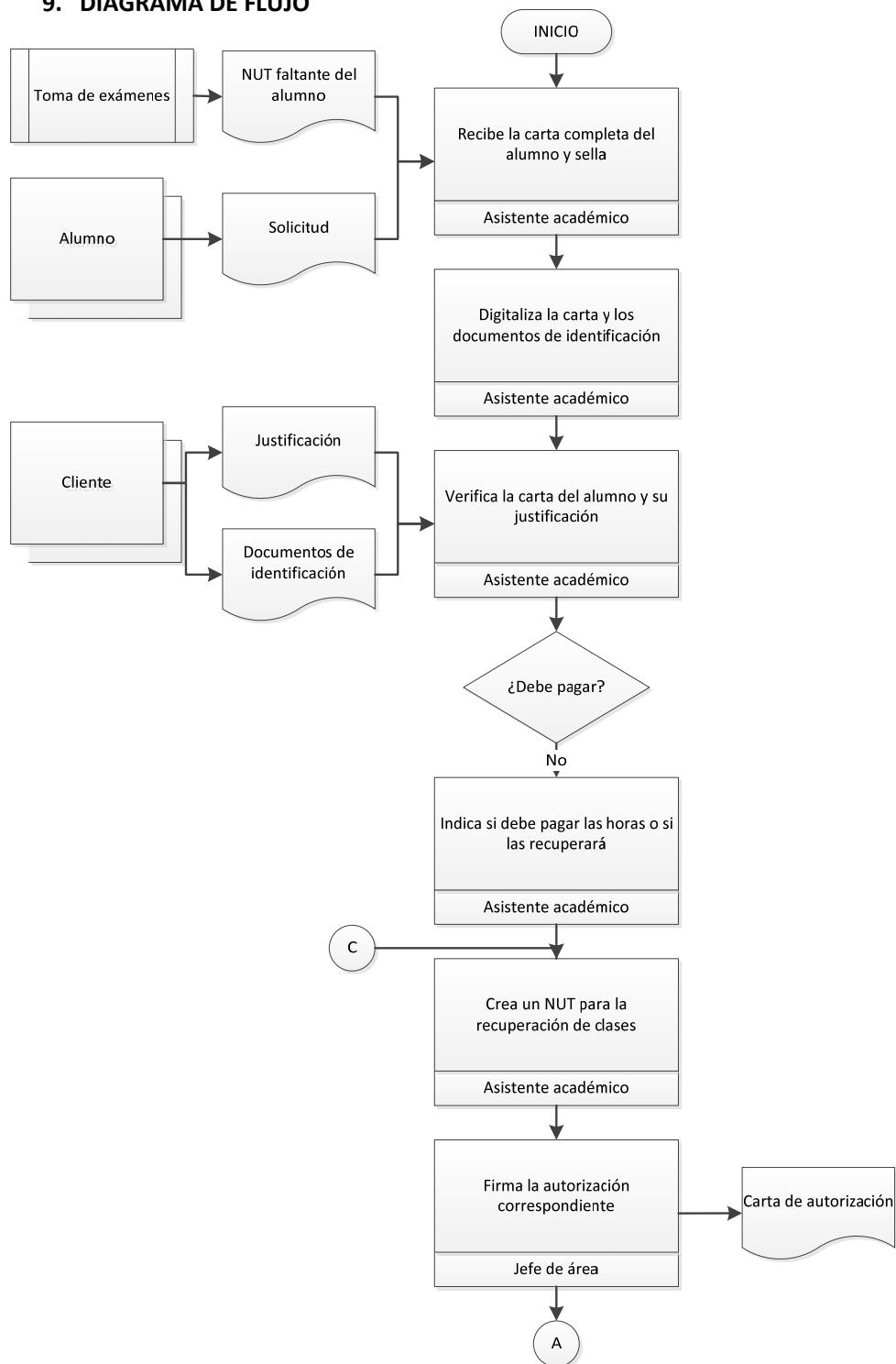
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.04.5.1.	Autorización de recuperación	Impreso y digital	1 año	Archivo
PM.R.04.5.2.	Registro de recuperación de clases	Digital	1 año	Repositorio

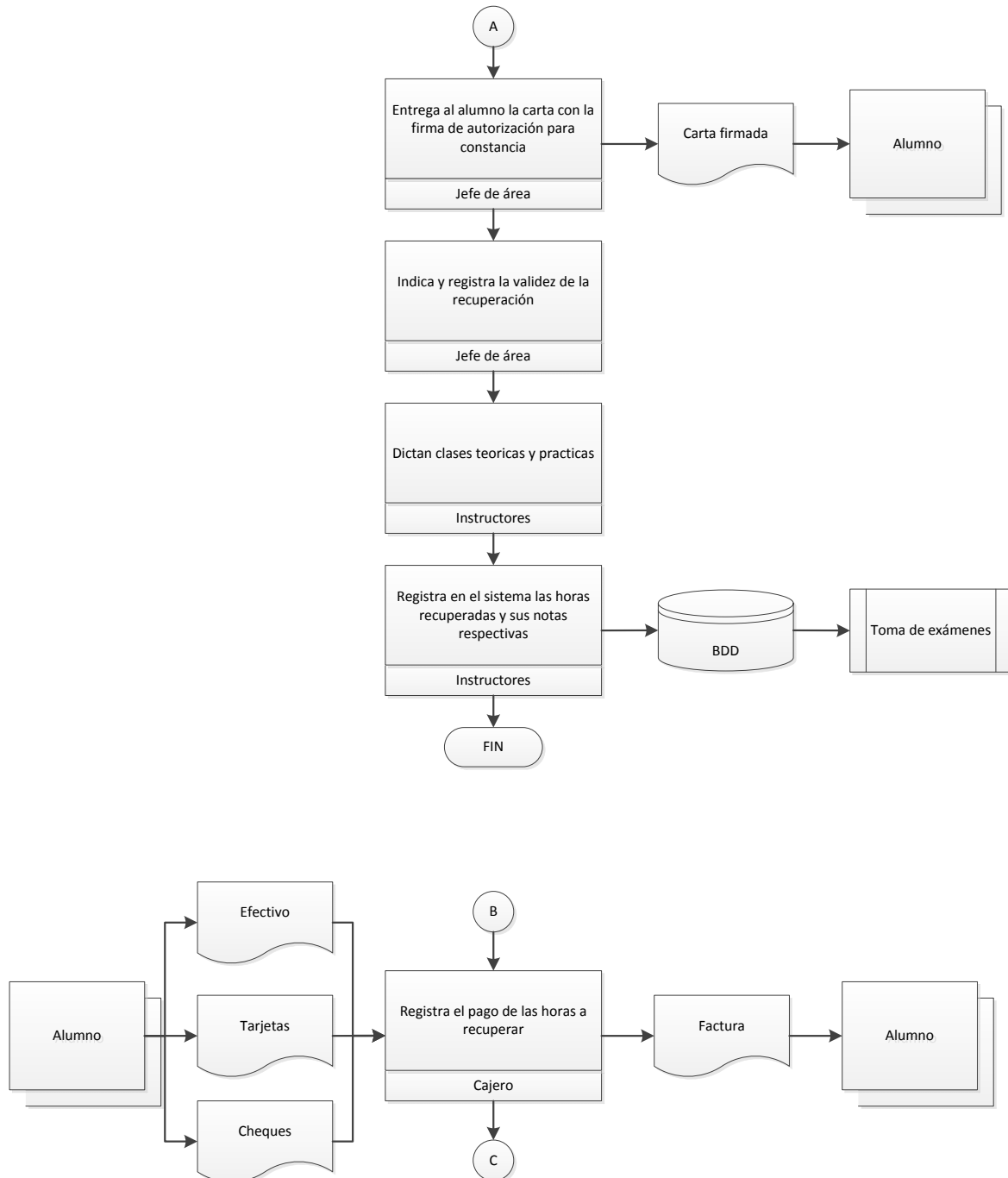
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.5	Proceso: Recuperación de clases	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.5	Proceso: Recuperación de clases	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.04.6	Emisión de títulos de conductores		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Formalizar el curso de conductores no profesionales para obtener la licencia de conducir tipo B otorgando el documento habilitante autorizado por la ANT.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es el alumno graduado de la escuela, la Agencia Nacional de Tránsito y el Instituto Geográfico Militar.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de área

4. DEFINICIONES

Títulos de conductores no profesionales.- documento que acredita al alumno ser legalmente aprobado en el curso de conductores no profesionales.

Conductores no profesionales.- son aquellos usuarios viales que tienen la capacidad de conducir vehículos personales de 4 ejes.


5. POLITICAS

- La legalización de los títulos de conductores no profesionales debe realizarse el día, las fechas y en las horas que la Agencia Nacional de Tránsito indique.
- La carta de solicitud de emisión de títulos de conductores no profesionales debe ser realizada inmediatamente este aprobada su comprar por el nivel de demanda del Instituto Geográfico Militar.
- Los documentos para otorgar al alumno y que pueda obtener la licencia de conducir, serán almacenados temporalmente en la secretaría académica por un mes después de este tiempo serán enviado a archivo con el código de curso correspondiente.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de transacciones de emisión de título de conductores no profesional
Descripción	Mide el nivel de transacciones exitosas en la emisión de conductores no profesional

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.04.6	Emisión de títulos de conductores	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas / Todas las transacciones	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Tiempo de transacciones promedio en la emisión de títulos de conductores no profesionales			
Descripción	Mide el tiempo promedio de transacciones			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Trimestral	Límite superior: 2 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.04.6.1.	Listado de alumnos aprobados
PM.D.04.6.2.	Títulos legalizados

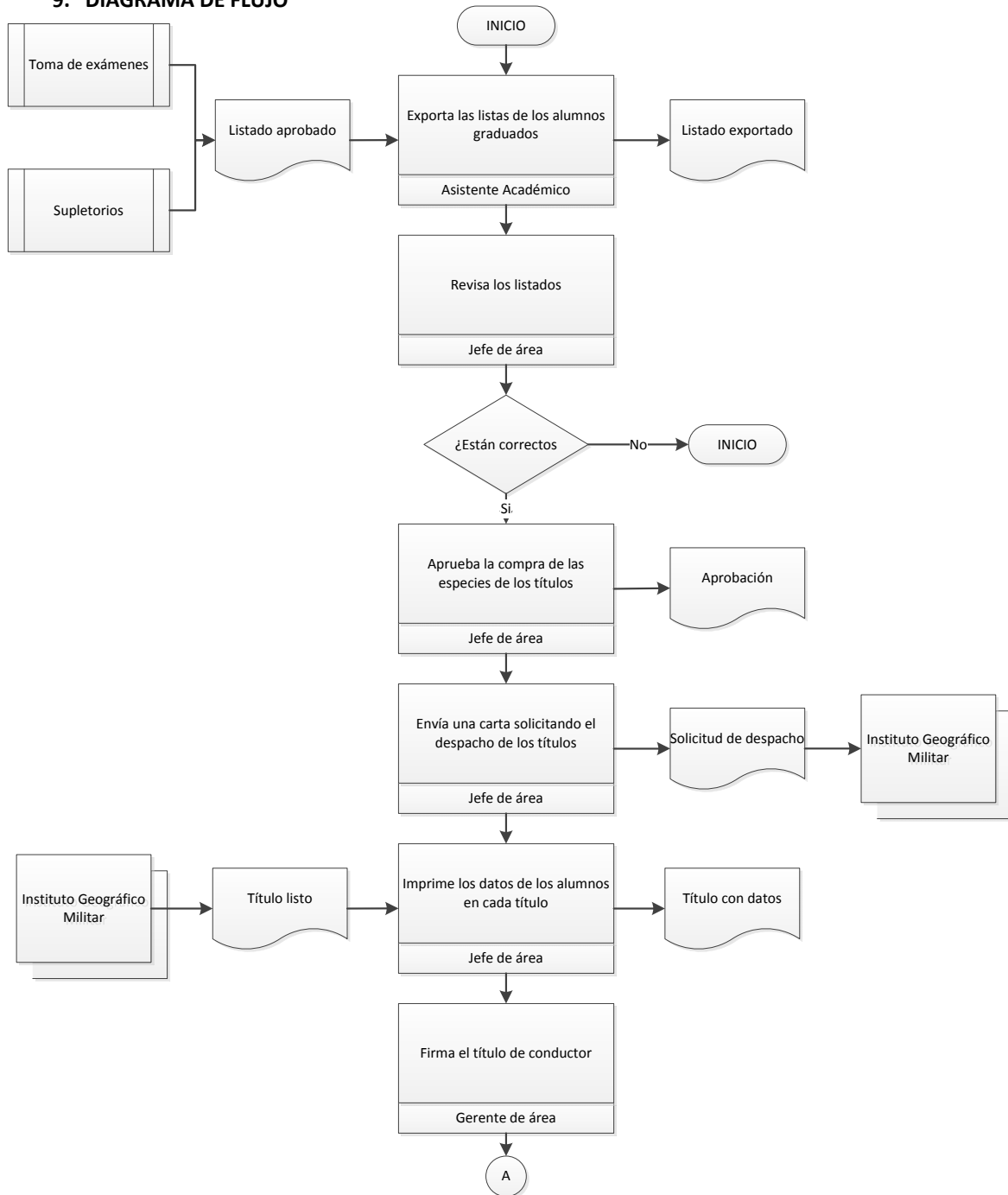
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.04.6.1.	Solicitud de aprobación de títulos de aprendizaje	Impreso	1 año	Archivo
PM.R.04.6.2.	Títulos de conductores no profesionales	Impreso	1 año	Archivo
PM.R.04.6.3.	Requisitos para la licencia	Impreso	1 año	Archivo

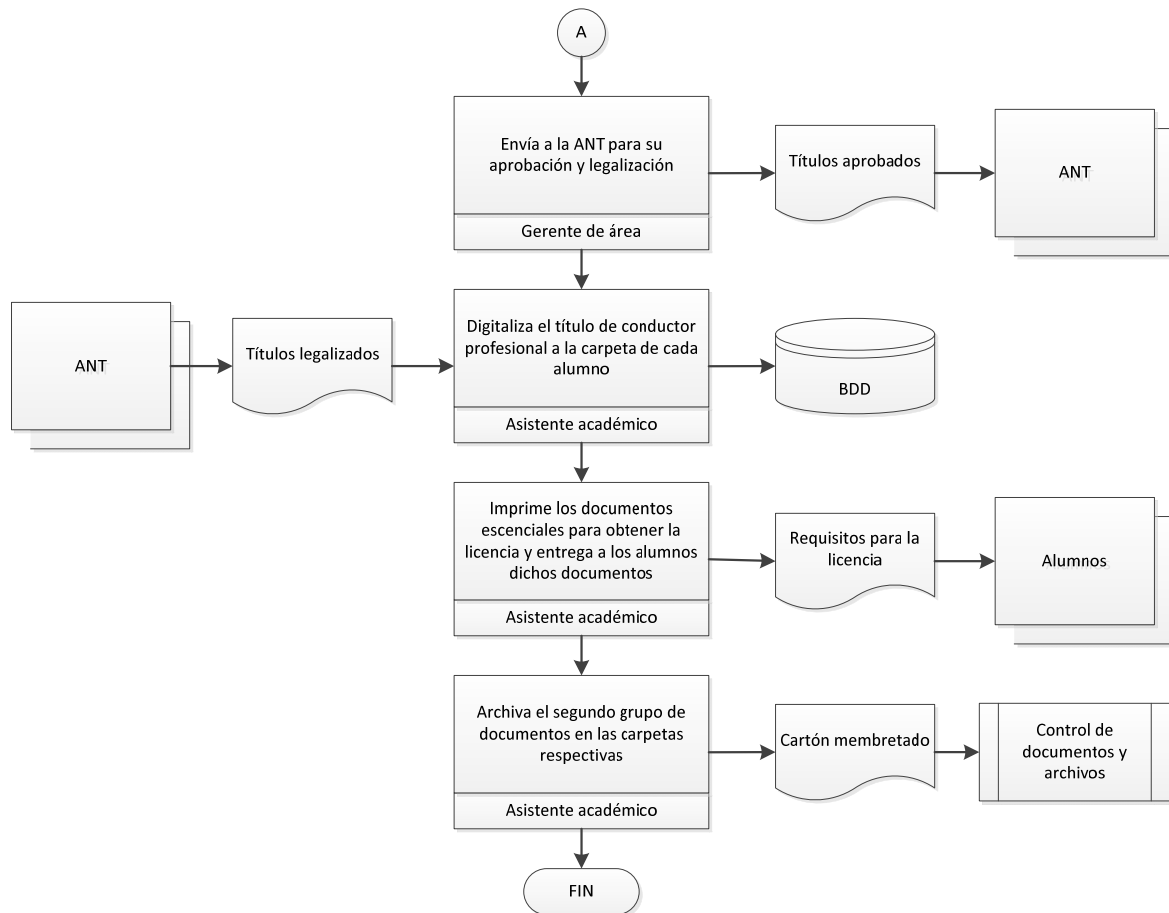
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.6	Proceso: Emisión de títulos de conductores	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.04.6	Proceso: Emisión de títulos de conductores	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.05.1	Monitoreo de la satisfacción al cliente		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Conocer la satisfacción de los alumnos respecto al curso recibido y a los instructores realizando una encuesta al finalizar el curso.

2. ALCANCE

Tiene un alcance a los alumnos que cursaron la capacitación, a los instructores involucrados y el servicio prestado.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Técnico académico

4. DEFINICIONES

Encuesta.- es un documento mediante el cual se recaba información mediante preguntas cerradas con opciones para tabular y conocer los resultados de mayor impacto.


5. POLITICAS

- Realizar la encuesta el último día de clases es obligatorio para todos los alumnos y es responsabilidad del instructor que se realice.
- La digitalización de las encuestas es responsabilidad del técnico.
- El envío inmediato de las encuestas físicas a matriz es responsabilidad del instructor y el supervisor debe asegurarse del tiempo transcurrido.
- Las observaciones de las encuestas deben ser analizadas por el técnico quien determinará su naturaleza.
- Las observaciones deben ser presentadas en informes formales con conclusiones y recomendaciones.
- El envío de las encuestas con códigos deben ser enviadas a nombre del supervisor de los instructores.

6. INDICADORES

Nombre	Satisfacción del cliente			
Descripción	Indica la forma de interpretar el indicador			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.05.1	Monitoreo de la satisfacción al cliente		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

Satisfacción alta	Cada curso	Límite superior: Satisfacción alta Límite inferior: Sin satisfacción Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área
-------------------	------------	---	---------	--------------

Nombre	Alumnos encuestados			
Descripción	Mide el porcentaje de alumnos encuestados			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Alumnos encuestados / Total de alumnos	Cada curso	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Técnico	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.05.1.1	Listado de alumnos por código y curso

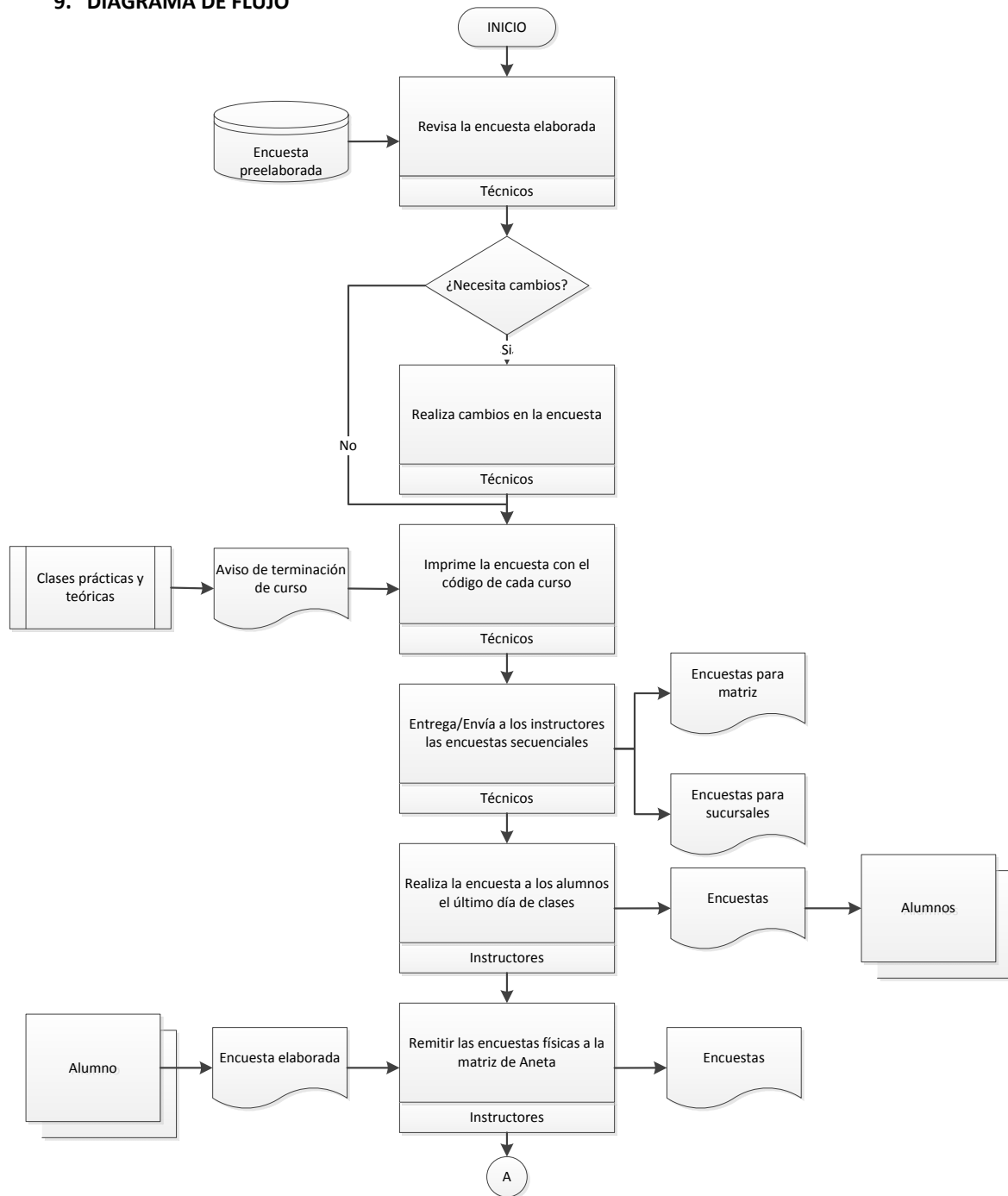
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.05.1.1	Encuestas codificadas	Impreso	1 mes	Archivo
PM.R.05.1.2	Informe de observaciones específicas	Impreso	3 meses	Archivo
PM.R.05.1.3	Informe de observaciones generales	Impreso	3 meses	Archivo

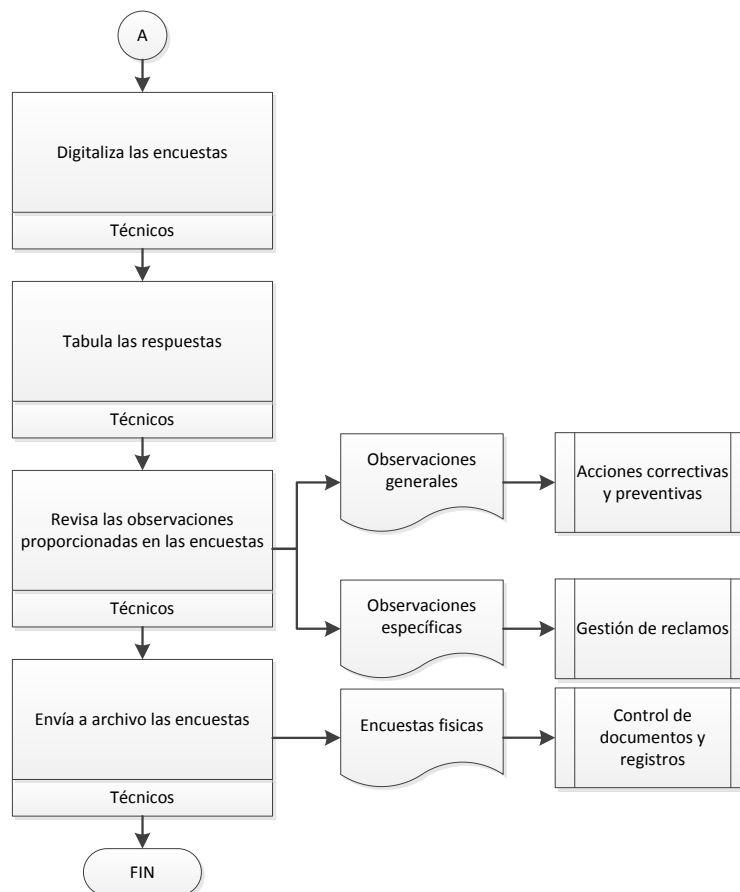
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.05.1	Proceso: Monitoreo de la satisfacción al cliente	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.05.1	Proceso: Monitoreo de la satisfacción al cliente	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.05.2	Gestión de reclamos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Elaborar medidas de corrección y prevención de los reclamos de los alumnos que realizaron el curso de capacitación mediante una un plan de acción; además de dar a conocer al alumno las medidas adoptadas para mejorar el motivo del reclamo.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación tiene que ver con el alumno reclamante, y el instructor observado.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área

4. DEFINICIONES


Servicio no conforme.- cuando el servicio brindado por parte de la organización no produce una satisfacción adecuada al usuario ni satisface su necesidad se considera no conforme.

5. POLITICAS

- Las llamadas al alumno para dar a conocer las medidas tomadas es responsabilidad del Jefe de área quien deberá identificarse, mencionar el motivo de la llamada y registrar el nivel de satisfacción del alumno reclamante.
- Las observaciones se registran y en el caso de que no sea la primera observación bajo la misma modalidad deberá informar bajo el concepto de observaciones críticas.

6. INDICADORES

Nombre		Satisfacción del alumno reclamante		
Descripción		Mide el nivel de satisfacción del reclamante después de la llamada de seguimiento		
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Reclamante satisfechos / Total de reclamantes	Cada curso	Límite superior: 100% Límite inferior:	Técnico	Jefe de área
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad	
Fecha:			Fecha:	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.05.2	Gestión de reclamos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		90 % Sentido: Positivo		
Nombre	Tiempo promedio de gestión de reclamos			
Descripción	Mide el tiempo promedio de gestión de reclamos			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Cada curso	Límite superior: 3 días Límite inferior: 1 día Sentido: Negativo	Técnico	Jefe de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.05.2.1.	Observaciones de las encuestas

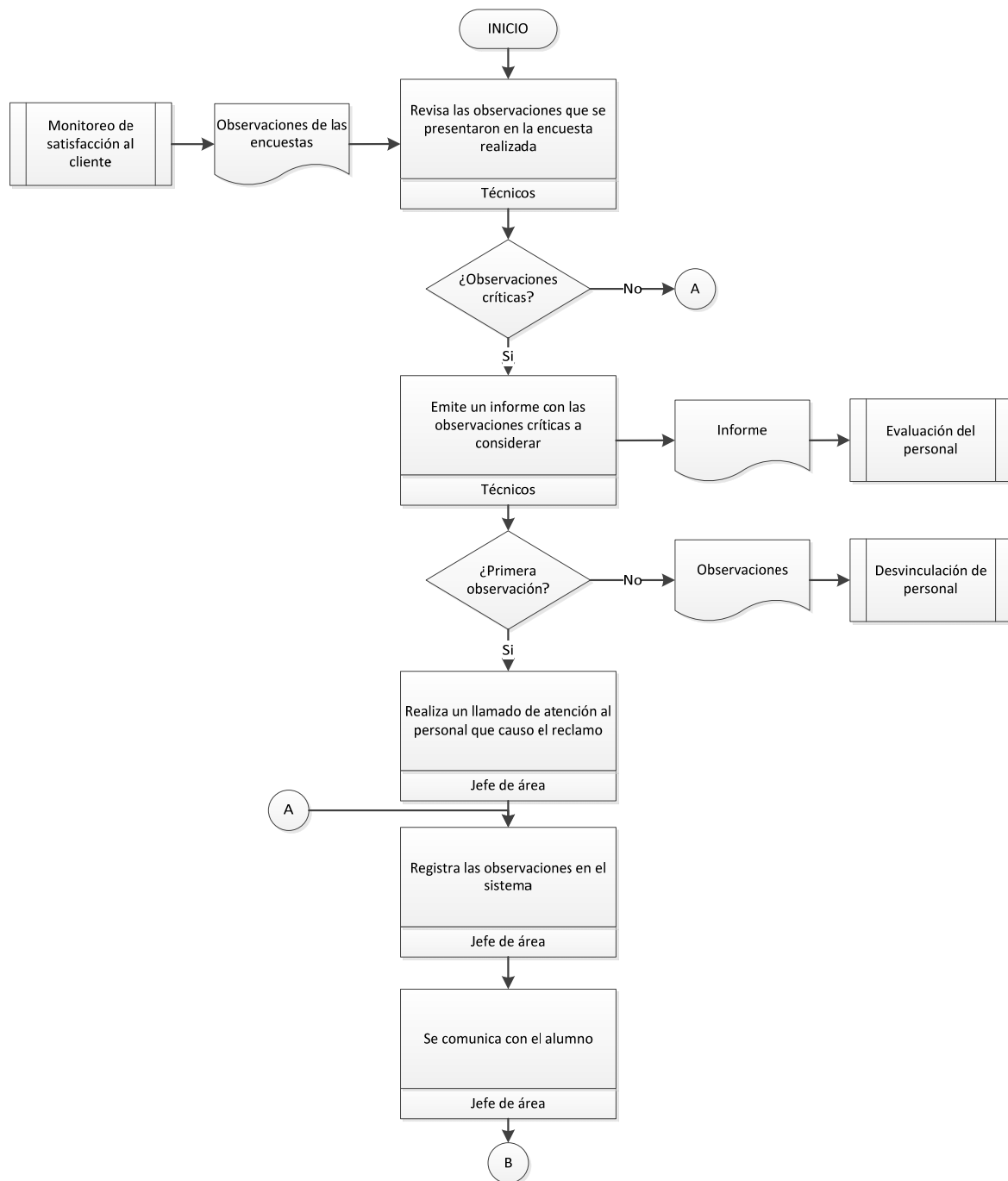
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.05.2.1.	Informe de las observaciones con relación al personal	Impreso	6 meses	Archivo
PM.R.05.2.2.	Informe con las observaciones críticas del personal	Impreso	6 meses	Archivo

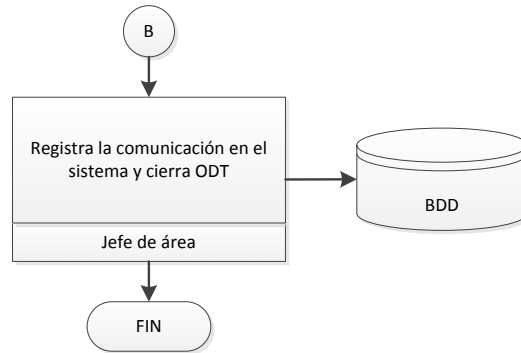
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.05.2	Proceso: Gestión de reclamos	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.05.2	Proceso: Gestión de reclamos	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.06.1	Abastecimiento de servicios		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Realizar una provisión para la estación de servicios mediante un abastecimiento y firma de convenio con el proveedor indicado.

2. ALCANCE

Tiene alcance a la estación de servicios y a los usuarios del mismo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área

4. DEFINICIONES

Provisión.- abastecimiento y suministro de artículos o productos necesario para el correcto funcionamiento del proceso

5. POLITICAS


- El convenio firmado indefinidamente con Petroamazonas deberá ser revisado anualmente para la provisión y abastecimiento de la estación de servicios.
- La revisión de los abastecimientos para la petición será responsabilidad del Jefe de área.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento del abastecimiento solicitado			
Descripción	Mide el cumplimiento del abastecimiento programado			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Abastecimiento realizado / Abastecimiento solicitado	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Jefe de área	Gerente de área

Nombre	Tiempo promedio de gestión de abastecimiento
--------	--

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.06.1	Abastecimiento de servicios		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

Descripción	Mide el tiempo promedio que demora la gestión de abastecimiento de servicios			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Trimestral	Límite superior: 10 días Límite inferior: 6 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.06.1.1	Histórico de abastecimientos
PM.D.06.1.2	Factura por producto

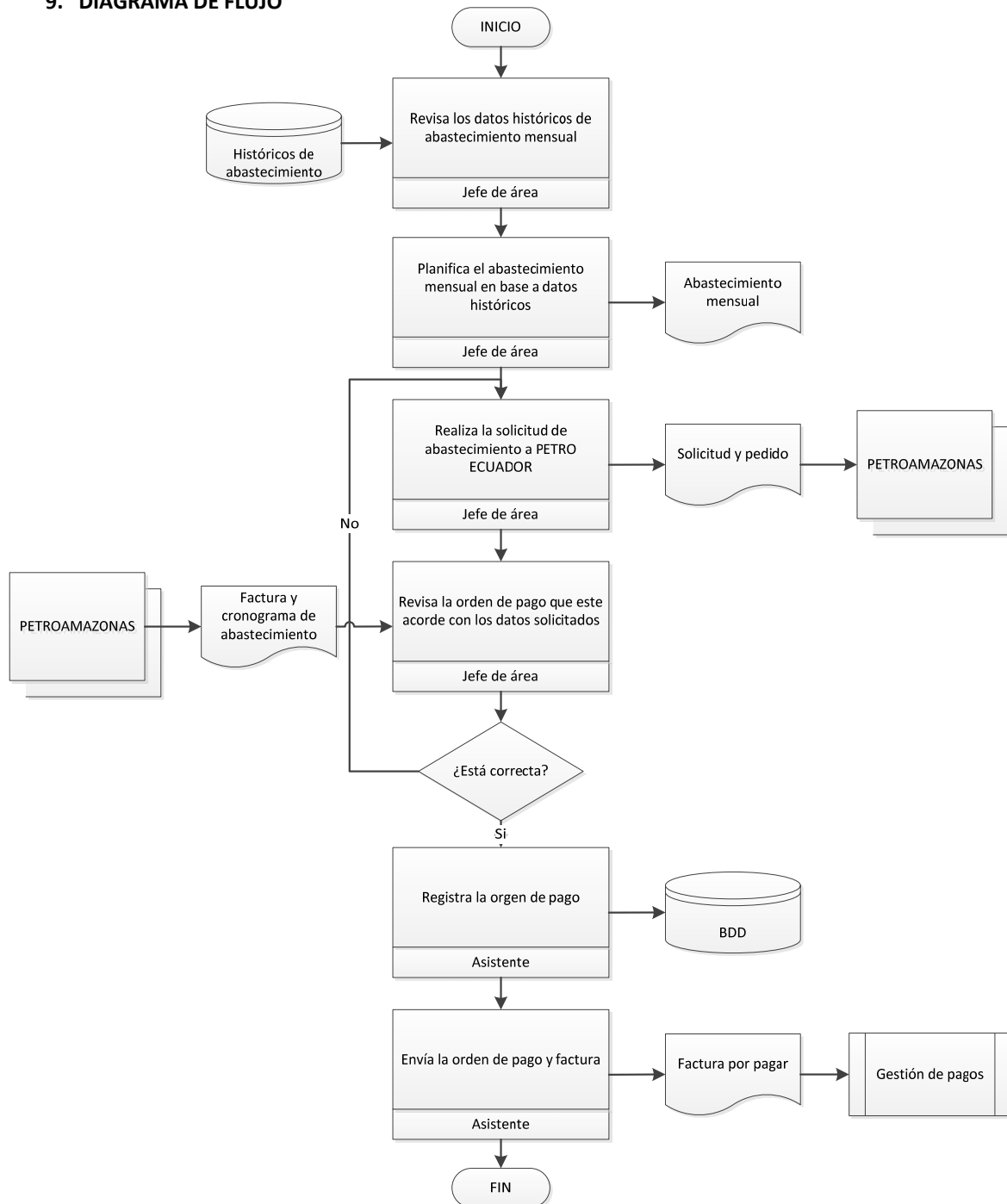
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.06.1.1	Solicitud de abastecimiento	Impreso	3 meses	Archivo
PM.R.06.1.2	Factura de pago	Impreso	1 mes	Archivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.06.1	Proceso: Abastecimiento de servicios	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.06.2	Gestión de estación de servicios		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Prestar un servicio a socios miembros del Automóvil Club y también a personas que no poseen membresía por medio de la estación de servicios de combustible automotriz.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación con el Proveedor del producto, el cliente y la gestión de abastecimiento.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor de estación

4. DEFINICIONES

Despachador.- Persona que se encarga de la atención y la salida del producto automotriz.

Llavero – chip.- Es código que se proporciona a los socios miembros del Club de Aneta.


5. POLITICAS

- El despachador no puede ausentarse de su lugar de trabajo ni subirse a los vehículos clientes en horarios laborables.
- Los despachadores deben utilizar el uniforme permitido bajo la reglamentación permitida.
- El supervisor es responsable por el correcto uso de la estación de servicio
- Es responsabilidad del despachador enviar las facturas a diario para su registro y archivo.

6. INDICADORES

Nombre	Transacciones realizadas			
Descripción	Mide el número de transacciones realizadas por cada despachador			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones	Semestral	Límite superior:	Supervisor	Jefe de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.06.2	Gestión de estación de servicios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

realizadas / Transacciones solicitadas totales		100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo		
--	--	--	--	--

Nombre	Tiempo de gestión en la estación de servicios			
Descripción	Mide el tiempo promedio de gestión en la estación de servicios			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Trimestral	Límite superior: 10 min Límite inferior: 5 min Sentido: Negativo	Supervisor	Jefe de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.06.2.1.	Solicitud de combustible
PM.D.06.2.2	Llavero - chip

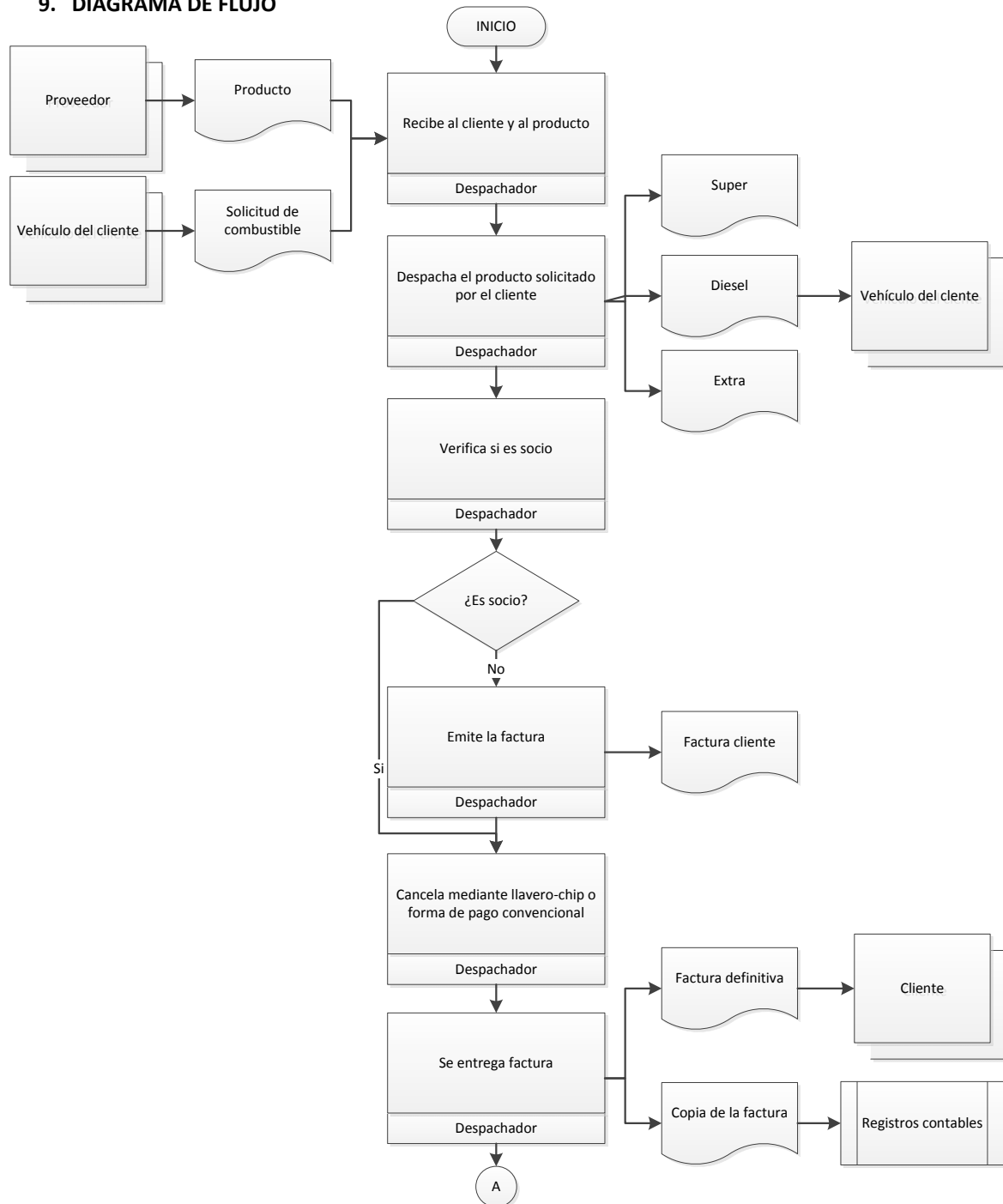
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.06.2.1.	Factura	Impresa	1 día	Archivo

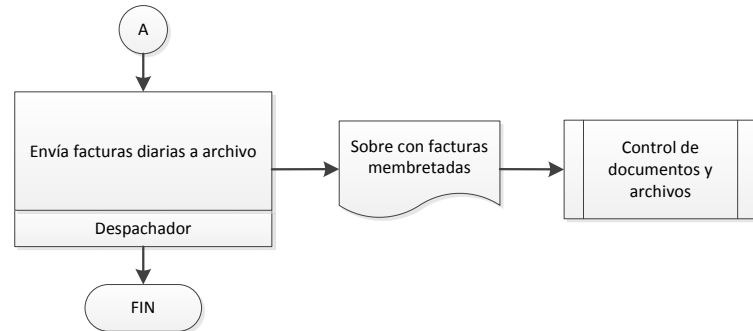
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.06.2	Proceso: Gestión de estación de servicios	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.06.2	Proceso: Gestión de estación de servicios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.06.3	Gestión de turismo		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Promover el turismo nacional e internacional proporcionando beneficios y promociones para recorrer en Ecuador y conocer los lugares que tenemos a nivel nacional a socios de la membresía.

2. ALCANCE

Miembros socios y proveedor de paquetes turísticos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área ventas

4. DEFINICIONES

Paquetes turísticos nacionales.- Recorridos con beneficios y promociones incluidas en todo el país


Paquetes turísticos internacionales.- son todos aquellos recorridos con ciertos beneficios incluidos fuera del Ecuador

5. POLITICAS

- La capacitación a la fuerza de ventas de deberá realizar en cada promoción que se ofrece.
- Las llamadas telefónicas de los agentes de ventas deben ser grabadas por seguridad de la organización y del cliente.
- La información proporcionada a la fuerza de ventas y transmitida a los clientes debe ser clara y concisa.
- Las ventas quedan registradas para elaborar las comisiones a fin de mes.

6. INDICADORES

Nombre		Cumplimiento de metas en ventas de turismo		
Descripción		Mide el desarrollo de metas en ventas de turismo		
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Paquetes vendidos / Clientes	Mensual	Límite superior: 50% Límite inferior:	Jefe de área	Gerente de área
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad	
Fecha:			Fecha:	

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.06.3	Gestión de turismo		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

Contactados		30 % Sentido: Positivo		
-------------	--	------------------------------	--	--

Tiempo de gestión de ventas de paquetes turísticos				
Descripción				
Mide el tiempo promedio de gestión de ventas de paquetes turísticos				
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Mensual	Límite superior: 50 min Límite inferior: 40 min Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.06.3.1.	Promociones de paquetes

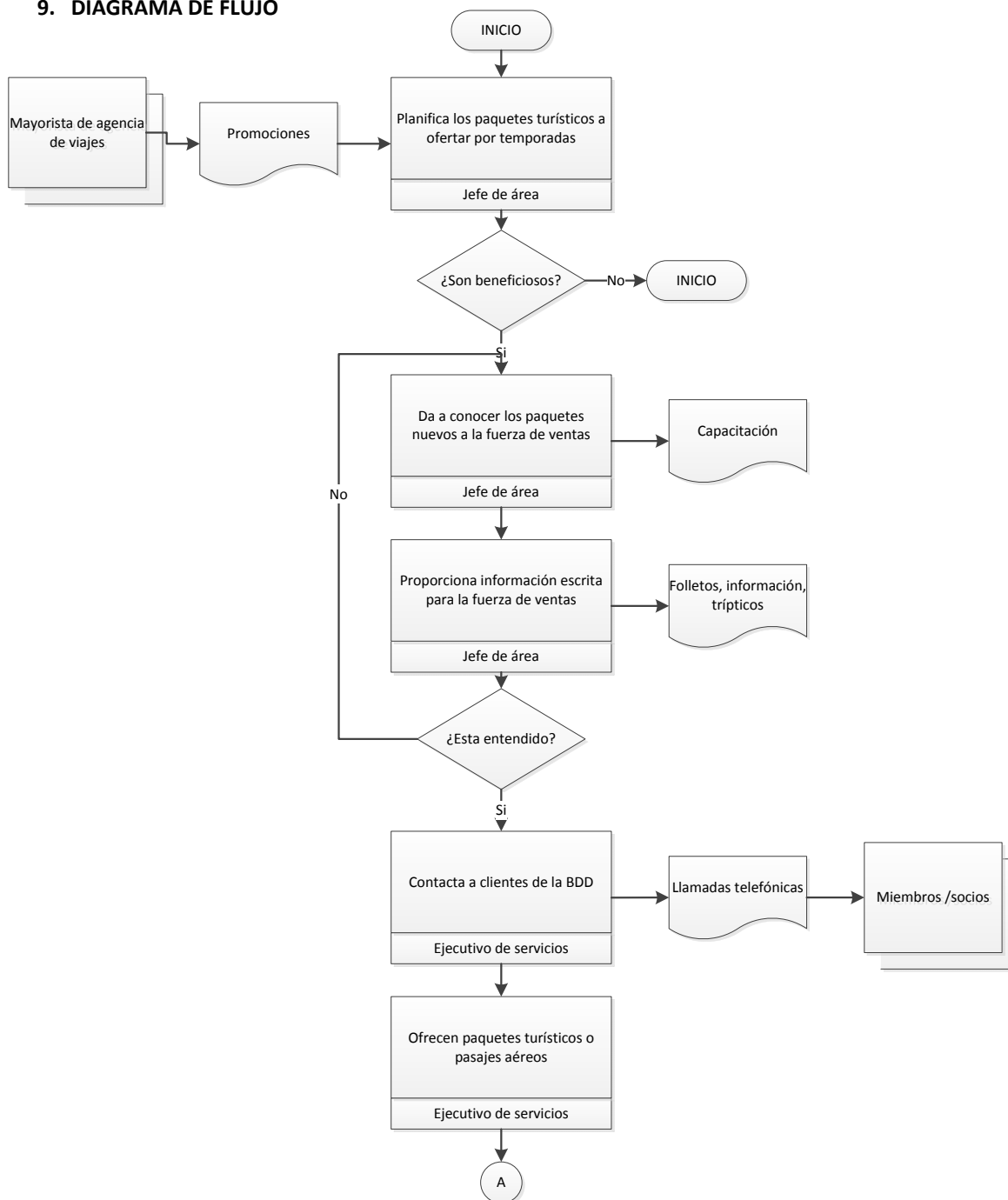
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.06.3.1.	Facturas	Impreso	1 mes	Archivo
PM.R.06.3.2.	Contrato y condiciones de viaje	Impreso	1 mes	Archivo
PM.R.06.3.3.	Registro de ventas	Digital	1 año	Repositorio

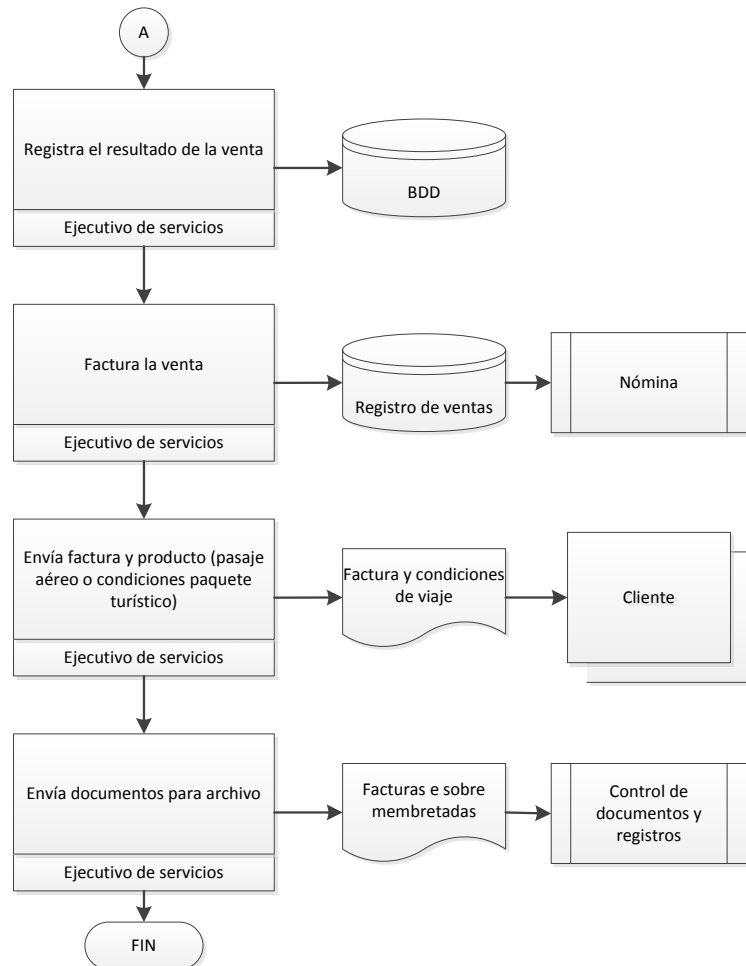
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.06.3	Proceso: Gestión de turismo	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.06.3	Proceso: Gestión de turismo	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PM.06.4	Certificación de Documentos Internacionales		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Otorgar pase libre de tránsito con documentos provenientes de países parte de la FIA mediante la certificación de dichos documentos para conductores no profesionales internacionales.

2. ALCANCE

Tiene alcance al Usuario que necesita dicha certificación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de certificados

4. DEFINICIONES

FIA.- Federación Internacional de Automovilismo.

Documento Internacional.- es el documento habilitante que le permite conducir vehículos personales no profesionales en países miembros de la FIA


5. POLITICAS

- Los formatos necesarios para la certificación deberán ser subidos a la página web de Aneta para que sean de fácil y rápido acceso a los usuarios
- El documento internacional solo puede certificarse en los países miembros de la FIA y calificados por la misma
- La emisión del documento deberá registrarse y será responsabilidad del jefe de área su estadística.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión realizada con la certificación de documentos internacionales			
Descripción	Mide la transaccionalidad de la certificación de documentos internacionales			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Transacciones exitosas / Transacciones	Trimestral	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 %	Jefe de área	Gerente de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.06.4	Certificación de Documentos Internacionales		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		Sentido: Positivo		
--	--	----------------------	--	--

Nombre	Tiempo de transaccionalidad de certificación de documentos internacionales			
Descripción	Mide el tiempo promedio de respuesta de la certificación de documentos internacionales			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio de transacción	Trimestral	Límite superior: 40 min Límite inferior: 30 min Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.06.4.1	Solicitud de certificación

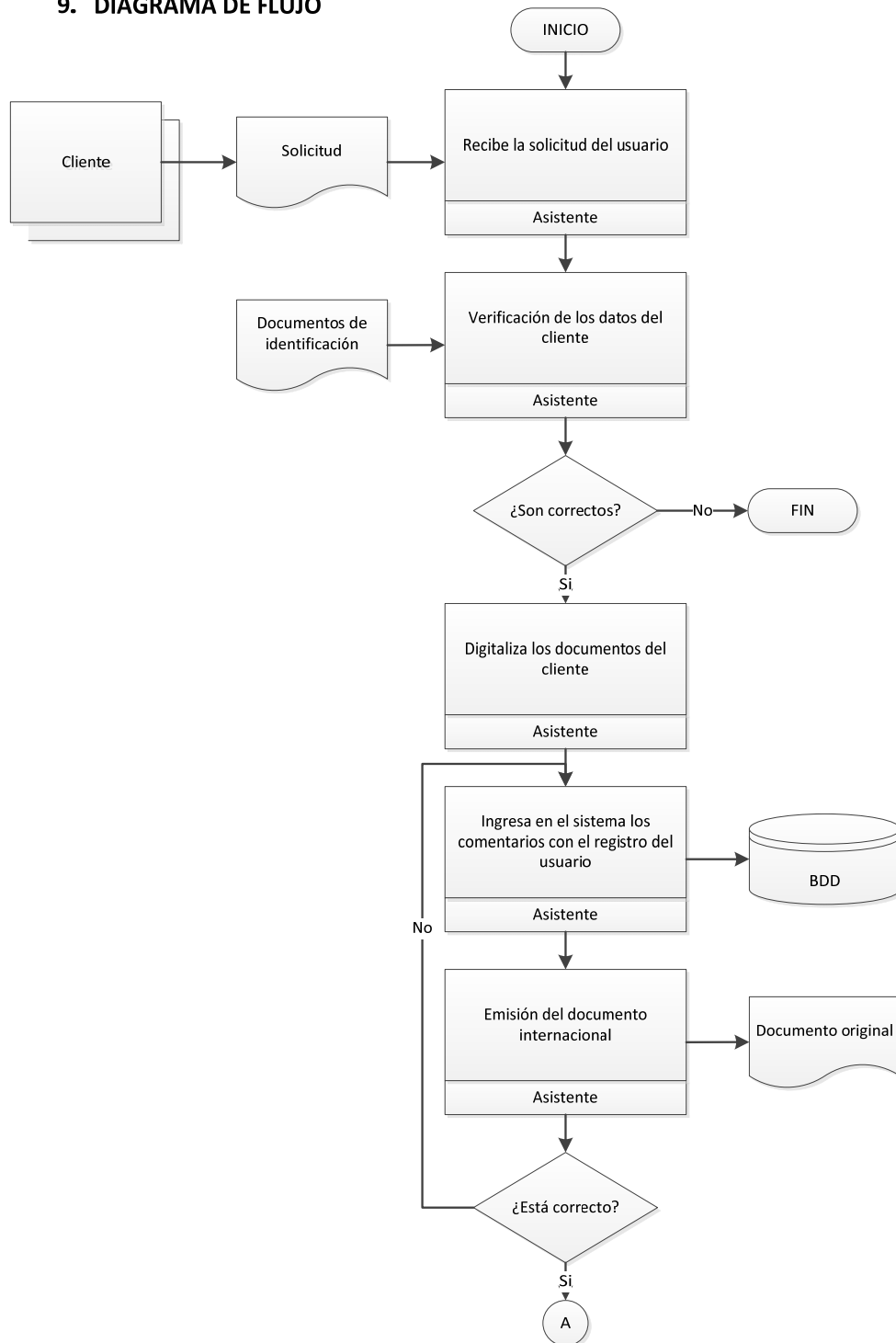
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.06.4.1	Documento internacional firmado	Impreso	1 mes	Archivo
PM.R.06.4.2	Registro del documento internacional	Digital	1 año	Repositorio

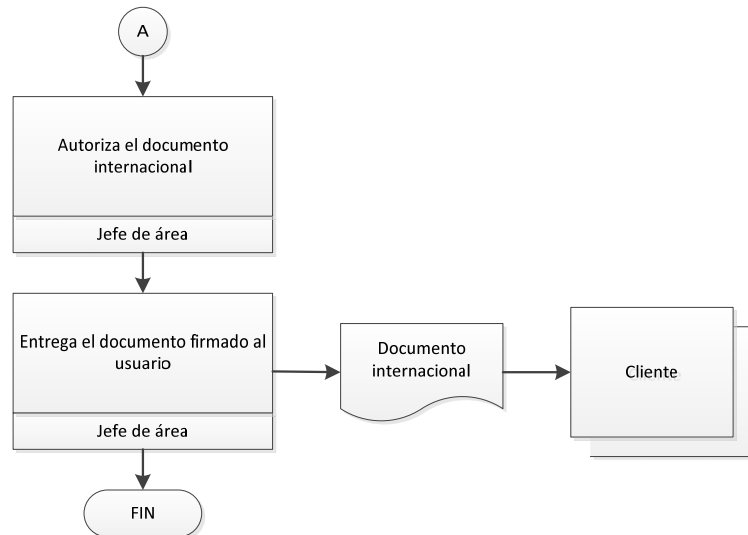
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.06.4	Proceso: Certificación de Documentos Internacionales	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.06.4	Proceso: Certificación de Documentos Internacionales	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.07.1	Telemercadeo		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPOSITO

Verificar el servicio proporcionado por Aneta a sus miembros y clientes que decidieron no ser miembros a través de llamadas telefónicas y elaboración de una encuesta.

2. ALCANCE

Tiene alcance al ex alumno de las escuelas de conducción de Aneta a nivel nacional.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de membresías

4. DEFINICIONES

Telemarketing.- Según los reconocidos autores Stanton, Etzel y Walker, el telemarketing (telemarketing) es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente

Monitoreo.- es una evaluación continua de una actividad realizada previamente.

5. POLITICAS

- Las preguntas a deben ser claras y objetivas sobre el servicio recibido.
- Deberá registrar las razones que originaron el rechazo de la venta.
- El informe de comentarios negativos registrados debe realizarse formalmente con conclusiones y recomendaciones hasta 5 días después del registro.
- Las llamadas a los clientes deben ser dentro de los 10 días posteriores a la visita de la fuerza de ventas.

6. INDICADORES

Nombre	Gestión de telemarketing			
Descripción	Mide la gestión realizada por Telemarketing			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Llamadas exitosas / Llamadas realizadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Director	Gerente de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.07.1	Telemercadeo		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

Nombre	Nivel de satisfacción de los clientes			
Descripción	Mide el nivel de satisfacción de los clientes			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Cientes satisfechos / Cientes contactados	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 90 % Sentido: Positivo	Director	Gerente de área

Nombre	Tiempo promedio de llamada			
Descripción	Mide el tiempo promedio por llamada y por agente			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Mensual	Límite superior: 10 min Límite inferior: 5 min Sentido: Negativo	Director	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.07.1.1	Base de datos de ventas realizadas

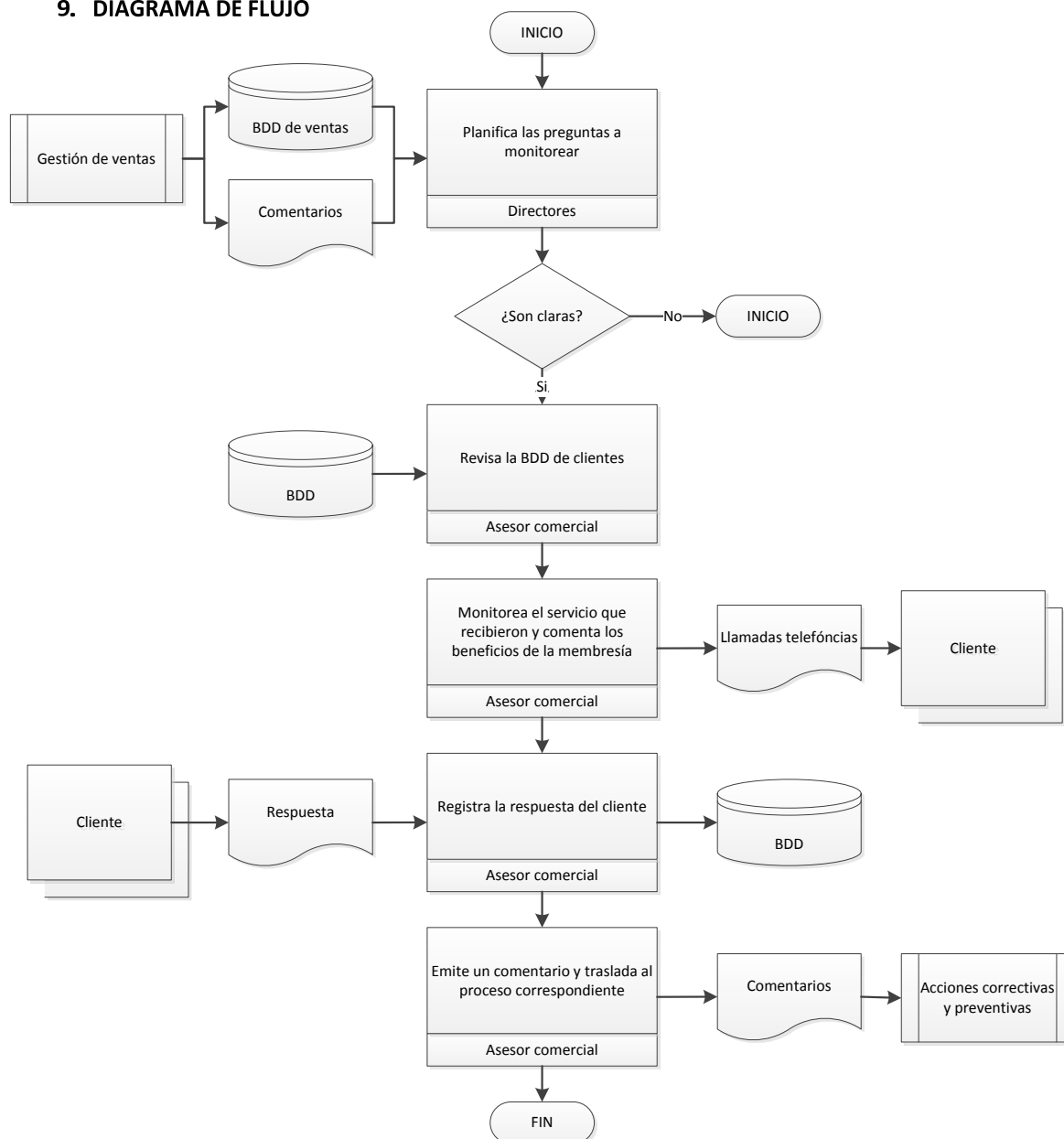
8. REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.07.1.1	Registro de respuestas de los clientes	Digital	1 año	Repositorio
PM.R.07.1.2	Informe de observaciones	Impreso	1 mes	Archivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.07.1	Proceso: Telemercadeo	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.07.2	Gestión de Ventas		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Permitir acceder a todos beneficios del Automóvil Club mediante la adquisición de membresías.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación a los usuarios del servicio prestado.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área

4. DEFINICIONES

Membresía.- es un conjunto de derechos adquiridos con alguna institución para disfrutar de beneficios exclusivos cierta actividad.


5. POLITICAS

- Las ventas deberán realizarse con la visitar al lugar de trabajo o lugar citado previamente por el cliente.
- La distribución de lugares de visitar deberán ser equitativos entre la fuerza de ventas.
- Los vendedores inciales deberán ser acompañados por un vendedor experimentado.
- El registro de las ventas es responsabilidad del vendedor.
- La aprobación de la venta deberá ser realizada por el jefe de área
- La capacitación a la fuerza de ventas deberá realizarse cada vez que se cambien los beneficios o políticas de la membresía.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de gestión de ventas			
Descripción	Mide el cumplimiento de gestión de ventas			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Ventas realizadas / Ventas esperadas	Mensual	Límite superior: 100% Límite inferior: 75 % Sentido:	Jefe de área	Gerente de área

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PM.07.2	Gestión de Ventas		
Edición No. 01			Pág. 2 de 2

		Positivo		
--	--	----------	--	--

Nombre	Tiempo promedio de gestión de ventas			
Descripción	Mide el tiempo promedio de gestión de ventas			
Fórmula	Frecuencia	Niveles	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo promedio	Mensual	Límite superior: 4 días Límite inferior: 2 día Sentido: Negativo	Jefe de área	Gerente de área

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PM.D.07.1.2.1	BDD de alumnos que realizaron el curso

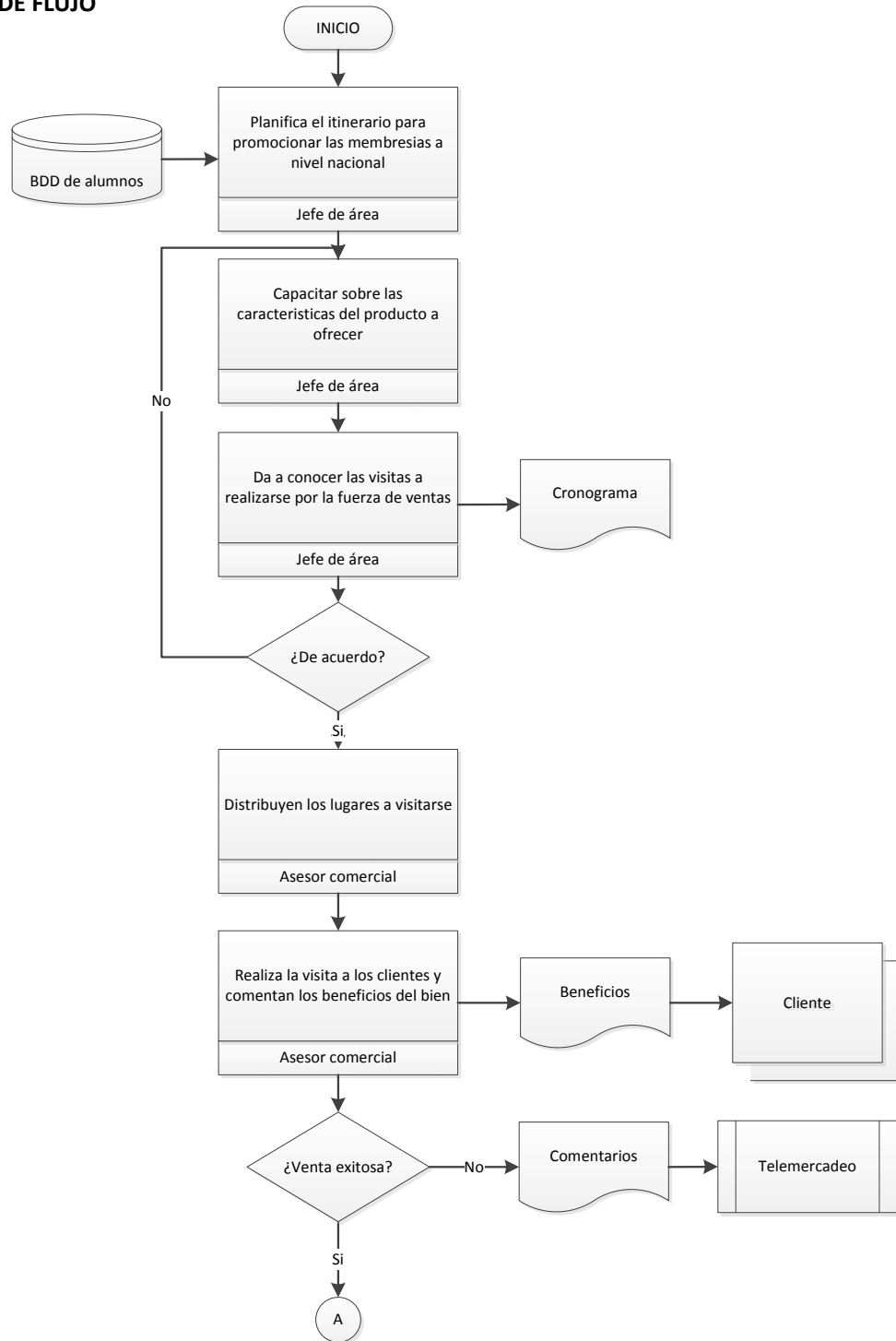
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PM.R.07.1.2.1	Contrato de membresía	Impreso	1 mes	Archivo
PM.R.07.1.2.2	Tarjetas de membresía	Impreso	3 días	Envío
PM.R.07.1.2.3	Registro de ventas	Digital	1 año	Repositorio

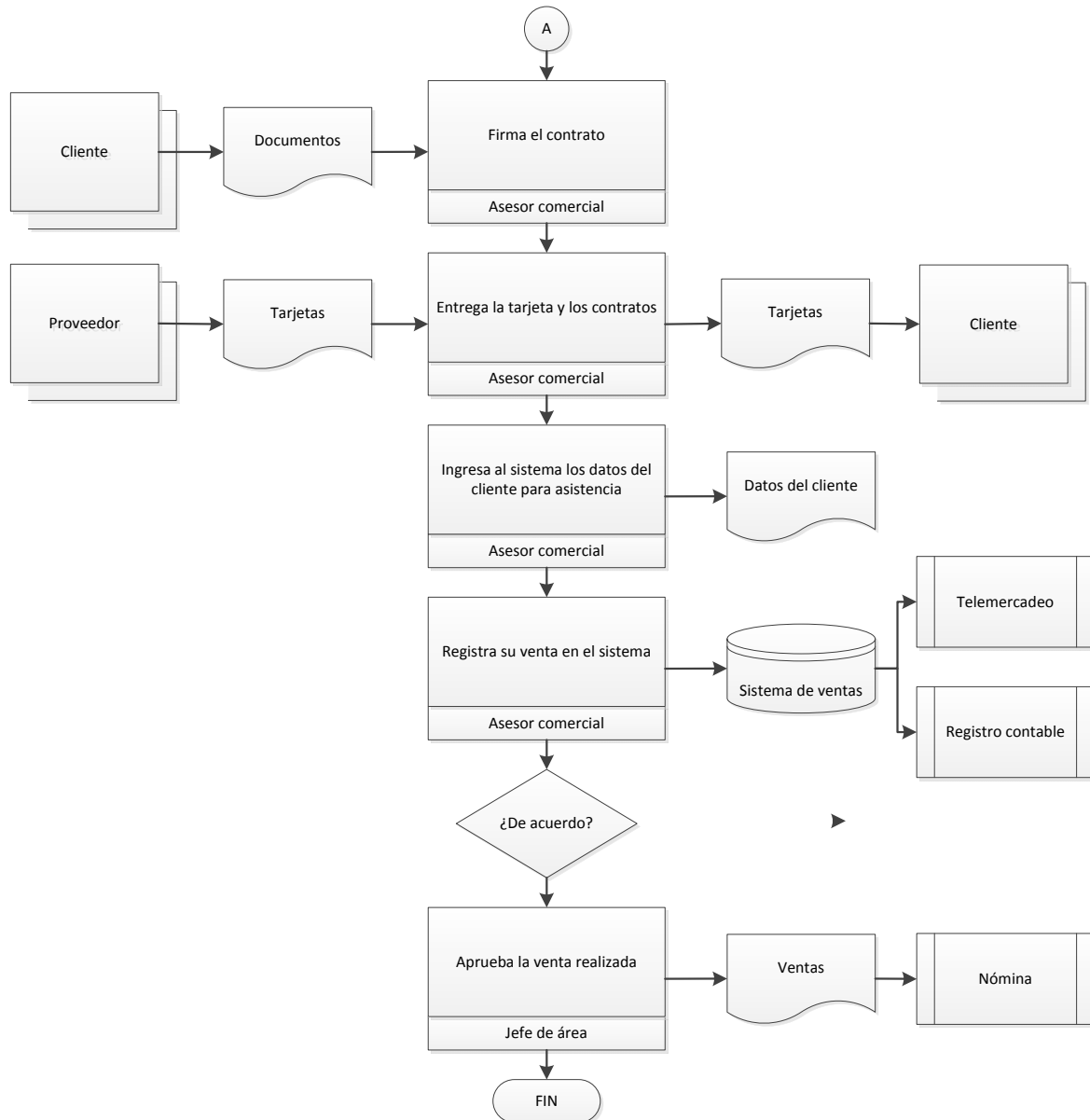
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.07.2	Proceso: Gestión de Ventas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	ANETA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO PM.07.2	Proceso: Gestión de Ventas	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



ANEXO 7

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROPUESTO

PE PROCESOS ESTRATÉGICOS
PE.01 Gestión Estratégica
PE.01.1 Planificación Estratégica y Operativa

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita reunión de Directiva de Aneta	X					1	16,09	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	16,09	-	-
2	Revisan las políticas, misión, visión y valores.		X				2	32,19	Gerente de área	-	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-
3	Cambian objetivos y metas	X					3	48,28	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-	-
4	Definen estrategias para el siguiente año	X					4	64,38	Gerente de área	1	-	-	4,00	-	-	64,38	-	-
5	Consolida estrategias y objetivos en el plan estratégico	X					3	48,28	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-	-
6	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
8	Aprueba el plan estratégico alineado a las políticas de Aneta		X				1	75,00	Gerente General	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-
9	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			1	75,00	Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00
11	Difunde el plan estratégico con los responsables de cada área	X					2	32,19	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-	-
12	Define proyectos para cumplir con los objetivos y metas trazadas	X					3	48,28	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-	-
13	Asigna líderes y recursos para los mismos	X					3	48,28	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-	-
14	Elabora el plan operativo para Aneta	X					5	80,47	Gerente de área	1	-	-	5,00	-	-	80,47	-	-
15	Establece actividades y responsables en cada proyecto	X					2	32,19	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-	-
13	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
15	Ejecuta el plan operativo	X					5	41,84	Jefe de área	1	-	-	5,00	-	-	41,84	-	-
16	Realiza el registro de los indicadores de gestión	X					2	16,74	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,74	-	-
17	Elabora un informe trimestral de avances	X					2	16,74	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,74	-	-
TOTAL		12	2	3	3	0	44	708,13		12	2	6	35,00	3,00	6,00	493,76	107,19	107,19
PORCENTAJE		60%	10%	15%	15%	0%				60%	10%	30%	80%	7%	14%	70%	15%	15%

PE.01.2 Acciones correctivas y preventivas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Identifica los riesgos, fallas e inconformidad con el servicio	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
2	Verifica su naturaleza		X				0,15	1,16	Técnicos	-	1	-	-	0,15	-	-	1,16	-
3	Determina la raíz del problema	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
2	Elabora estrategias y mejoramientos	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
3	Implementa acciones decididas	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
4	Elabora un informe	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
5	Registra la acción a seguir y las observaciones para que no se repita y prevenir próximas veces					X	0,3	2,32	Técnicos	-	-	1	-	-	0,30	-	-	2,32
TOTAL		5	1	0	0	1	7,45	57,55		5	1	1	7,00	0,15	0,30	54,08	1,16	2,32
PORCENTAJE		71%	14%	0%	0%	14%				71%	14%	14%	94%	2%	4%	94%	2%	4%

PE.01.3

Gestión de la dirección

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa la información recopilada		X				4	33,48	Jefe de área	-	1	-	-	4,00	-	-	33,48	-
2	Analiza la información obtenida	X					2	16,74	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,74	-	-
3	Elabora un informe con estrategias alternativas y planes contingentes a realiz	X					2	16,74	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,74	-	-
4	Expone a las Directiva de Aneta los resultados y las estrategias generadas	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
5	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			1	8,37	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37
7	Aprueba las decisiones propuestas		X				1	75,00	Gerente General	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-
8	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			1	75,00	Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00
10	Registra las decisiones tomadas	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
11	Elabora un plan de implementación	X					4	33,48	Jefe de área	1	-	-	4,00	-	-	33,48	-	-
12	Asigna líder y recursos para su implementación	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
13	Implementa el plan y sus actividades	X					8	66,95	Jefe de área	1	-	-	8,00	-	-	66,95	-	-
14	Comunica las decisiones nuevas tomadas	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
TOTAL		8	2	2	2	0	29	359,22		8	2	4	20,00	5,00	4,00	167,38	108,48	83,37
PORCENTAJE		57%	14%	14%	14%	0%				57%	14%	29%	69%	17%	14%	47%	30%	23%

PE.02 Gestión de Calidad

PE.02.2

Auditoría interna

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica el equipo y el área a auditar	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
2	Elabora un programa de auditoría	X					4	33,48	Jefe de área	1	-	-	4,00	-	-	33,48	-	-
3	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
4	Envío de proceso			X			1	8,37	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37
5	Revisa el programa de auditoría		X				2	32,19	Gerente de área	-	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-
6	Aprueba el programa de auditoría	X					0,15	2,41	Gerente de área	1	-	-	0,15	-	-	2,41	-	-
7	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
9	Da a conocer el programa de auditoría al proceso auditado	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
10	Revisa la información del proceso auditado		X				4	30,90	Técnicos	-	1	-	-	4,00	-	-	30,90	-
11	Elabora un plan de auditoría	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
12	Ejecuta el plan de auditoría	X					4	30,90	Técnicos	1	-	-	4,00	-	-	30,90	-	-
13	Registra las observaciones	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
14	Emite un informe con las observaciones, conclusiones y recomendaciones	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
TOTAL		8	2	2	2	0	26,15	216,78		8	2	4	16,15	6,00	4,00	129,23	63,09	24,46
PORCENTAJE		57%	14%	14%	14%	0%				57%	14%	29%	62%	23%	15%	60%	29%	11%

PE.02.3 Comunicación organizacional

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa la solicitud del área que desea transmitir el mensaje		X				0,25	1,93	Técnicos	-	1	-	-	0,25	-	-	1,93	-
2	Enlista las personas receptoras del mensaje	X					0,25	1,93	Técnicos	1	-	-	0,25	-	-	1,93	-	-
3	Elabora un arte para dar a conocer la noticia	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
4	Espera por proceso				X		1		Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			1	7,73	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73
6	Aprueba el arte y su mensaje		X				1	8,37	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-
7	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			1	8,37	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37
9	Elabora la plantilla con el arte para enviar vía correo electrónico	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
10	Difunde el mensaje a los colaboradores correspondientes	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
11	Guarda el arte digital	X					0,15	1,16	Técnicos	1	-	-	0,15	-	-	1,16	-	-
TOTAL		5	2	2	2	0	9,65	60,38		5	2	4	4,40	1,25	4,00	33,99	10,30	16,09
PORCENTAJE		45%	18%	18%	18%	0%				45%	18%	36%	46%	13%	41%	56%	17%	27%

PE.02.4 Control de la gestión

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa los planes estratégicos y operativos de la organización		X				2	15,45	Técnicos	-	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-
2	Elabora un balaced score card con los indicadores de la organización	X					8	61,80	Técnicos	1	-	-	8,00	-	-	61,80	-	-
3	Diseña controles y evalúa los indicadores	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
4	Espera por proceso				X		1		Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			1	7,73	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73
6	Aprueba indicadores y controles		X				2	32,19	Gerente de área	-	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-
7	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
9	Comunica a la organización los controles y los indicadores que serán evaluado	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
10	Monitorea trimestralmente los indicadores propuestos	X					4	30,90	Técnicos	1	-	-	4,00	-	-	30,90	-	-
11	Realiza informe con las observaciones encontradas	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
TOTAL		5	2	2	2	0	25	202,78		5	2	4	17,00	4,00	4,00	131,33	47,64	23,82
PORCENTAJE		45%	18%	18%	18%	0%				45%	18%	36%	68%	16%	16%	65%	23%	12%

PM PROCESOS MISIONALES

PM.01 Seguridad Vial

PM.01.1 Educación vial

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa la solitud de impartir educación vial.		X				15	1,93	Técnicos	-	1	-	-	15,00	-	-	1,93	-
2	Planifica el cronograma de visita de la unidad ambulante de educación vial.	X					60	7,73	Técnicos	1	-	-	60,00	-	-	7,73	-	-
3	Prepara el material para impartir cursos de educación vial en los colegios, esc	X					90	11,59	Técnicos	1	-	-	90,00	-	-	11,59	-	-
4	Realiza la capacitación sobre educación vial.	X					120	15,45	Técnicos	1	-	-	120,00	-	-	15,45	-	-
5	Evalua la capacitación con un test de conocimientos y del capacitador.		X				10	1,29	Técnicos	-	1	-	-	10,00	-	-	1,29	-
6	Tabula los resultados.	X					30	3,86	Técnicos	1	-	-	30,00	-	-	3,86	-	-
7	Identifica las oportunidades de mejora en el test realizado.	X					60	7,73	Técnicos	1	-	-	60,00	-	-	7,73	-	-
8	Realiza los cambios a la presentación o material de ser necesario.	X					60	7,73	Técnicos	1	-	-	60,00	-	-	7,73	-	-
9	Elabora una presentación con los resultados obtenidos	X					30	3,86	Técnicos	1	-	-	30,00	-	-	3,86	-	-
10	Espera por proceso				X		5		Técnicos	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
11	Envío de proceso			X			3	0,39	Técnicos	-	-	1	-	-	3,00	-	-	0,39
12	Evalúa el desempeño del capacitador a través de los resultados obtenidos.		X				60	8,37	Jefe de área	-	1	-	-	60,00	-	-	8,37	-
13	Espera por proceso				X		5		Jefe de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
14	Envío de proceso			X			5	0,70	Jefe de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,70
15	Envía a archivo las hojas por curso membretadas en un cartón pre-establecido.					X	15	1,93	Técnicos	-	-	1	-	-	15,00	-	-	1,93
TOTAL		7	3	2	2	1	568	72,54		7	3	5	450,00	85,00	33,00	57,94	11,59	3,01
PORCENTAJE		47%	20%	13%	13%	7%				47%	20%	33%	79%	15%	6%	80%	16%	4%

PM.01.2 Asesoría técnica

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Analiza el problema de seguridad vial en su contexto macro		X				5	38,63	Técnicos	-	1	-	-	5,00	-	-	38,63	-
2	Recopila información (cuantitativa y cualitativa)	X					40	309,00	Técnicos	1	-	-	40,00	-	-	309,00	-	-
3	Planificar estudios de campo	X					3	23,18	Técnicos	1	-	-	3,00	-	-	23,18	-	-
4	Realiza el estudio	X					8	61,80	Técnicos	1	-	-	8,00	-	-	61,80	-	-
5	Tabula la información, entrega y se emite un diagnóstico	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
6	Elabora un plan para atender el problema	X					16	123,60	Técnicos	1	-	-	16,00	-	-	123,60	-	-
7	Espera por proceso				X		1		Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			1	7,73	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73
9	Autoriza el plan		X				1	8,37	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-
10	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
11	Envío de proceso			X			1	8,37	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37
12	Aplica el plan	X					24	185,40	Técnicos	1	-	-	24,00	-	-	185,40	-	-
13	Realiza un nuevo estudio para determinar el impacto del plan	X					8	61,80	Técnicos	1	-	-	8,00	-	-	61,80	-	-
14	Tabula la información y se emiten conclusiones y recomendaciones	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
TOTAL		8	2	2	2	0	113	858,76		8	2	4	103,00	6,00	4,00	795,68	46,99	16,09
PORCENTAJE		57%	14%	14%	14%	0%				57%	14%	29%	91%	5%	4%	93%	5%	2%

PM.02 Planificación y diseño

PM.02.1 Planificación de clases

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Exporta los datos estadísticos del dashboard	X					0,3	4,83	Gerente de área	1	-	-	0,30	-	-	4,83	-	-
2	Revisa las estadísticas del año anterior de cada sucursal y horarios.		X				2	32,19	Gerente de área	-	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-
3	Planifica los calendarios de clases en cada sucursal a nivel nacional	X					4	64,38	Gerente de área	1	-	-	4,00	-	-	64,38	-	-
4	Expone las estadísticas y las razones de la decisión planteada	X					1	16,09	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	16,09	-	-
5	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
7	Autoriza la planificación inicial de las clases		X				1	75,00	Gerente General	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-
8	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			1	75,00	Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00
10	Realiza el esquema de la planificación con la firma de autorización	X					2	150,00	Gerente General	1	-	-	2,00	-	-	150,00	-	-
11	Difunde a las cabezas de área a nivel nacional	X					1	75,00	Gerente General	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-	-
TOTAL		5	2	2	2	0	15,3	508,58		5	2	4	8,30	3,00	4,00	310,30	107,19	91,09
PORCENTAJE		45%	18%	18%	18%	0%				45%	18%	36%	54%	20%	26%	61%	21%	18%

PM.02.2 Diseño de horarios y clases

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa la planificación enviada por la alta gerencia		X				1	8,37	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-
2	Compara las estadísticas del comportamiento de lo tres ultimos años	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
3	Diseña los horarios de los cursos y las clases para cada sucursal	X					4	33,48	Jefe de área	1	-	-	4,00	-	-	33,48	-	-
4	Envía la propuesta a matriz	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
5	Espera por proceso				X		0,5	4,18	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	4,18
6	Envío de proceso			X			0,5	4,18	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	4,18
7	Revisa cada propuesta		X				2	32,19	Gerente de área	-	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-
8	Aprueba las propuestas	X					0,15	2,41	Gerente de área	1	-	-	0,15	-	-	2,41	-	-
9	Espera por proceso				X		0,5	8,05	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	8,05
10	Envío de proceso			X			0,5	8,05	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	8,05
11	Imprime los diseños de los horarios	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
12	Coloca en la cartelera	X					0,15	1,26	Jefe de área	1	-	-	0,15	-	-	1,26	-	-
13	Envía para que se suban al sistema y a la página web	X					0,5	4,18	Jefe de área	1	-	-	0,50	-	-	4,18	-	-
TOTAL		7	2	2	2	0	12,8	131,45		7	2	4	7,80	3,00	2,00	66,44	40,56	24,46
PORCENTAJE		54%	15%	15%	15%	0%				54%	15%	31%	61%	23%	16%	51%	31%	19%

PM.03 Matriculación

PM.03.1 Inscripción

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recolecta datos del alumno a inscribirse	X					3	0,10	sistente de Counte	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
2	Proporciona horarios y modalidades de cursos disponibles	X					5	0,17	sistente de Counte	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
3	Reserva el cupo para el alumno inscrito	X					3	0,10	sistente de Counte	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
4	Toma una fotografía del alumno	X					4	0,14	sistente de Counte	1	-	-	4,00	-	-	0,14	-	-
5	Imprime un comprobante de inscripción	X					1	0,03	sistente de Counte	1	-	-	1,00	-	-	0,03	-	-
6	Imprime la factura del alumno	X					1	0,03	sistente de Counte	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Revisa que los datos del comprobante y factura estén correctos		X				3	0,10	sistente de Counte	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
8	Entrega un turno para los exámenes previos			X			1	0,03	sistente de Counte	1	1	-	1,00	1,00	-	0,03	0,03	-
9	Digitaliza los documentos del alumno inscrito	X					2	0,07	sistente de Counte	1	1	-	2,00	2,00	-	0,07	0,07	-
10	Envía documentos originales a archivo			X			5	0,17	sistente de Counte	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17
TOTAL		7	1	2	0	0	28	0,97		8	2	1	22,00	3,00	5,00	0,77	0,10	0,17
PORCENTAJE		70%	10%	20%	0%	0%				73%	18%	9%	73%	10%	17%	73%	10%	17%

PM.03.2 Exámenes previos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Verificar en el sistema la factura y los nombres del alumno		X				2	0,09	Médico	-	1	-	-	2,00	-	-	0,09	-
2	Preparar las máquinas e instrumentos necesarios				X		5	0,22	Médico	1	-	1	5,00	-	5,00	0,22	-	0,22
3	Realizar la evaluación médica	X					15	0,65	Médico	1	-	-	15,00	-	-	0,65	-	-
4	Realizar la evaluación psicotécnica	X					15	0,65	Médico	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Limpiar y desinfectar las máquinas e instrumentos utilizados	X					10	0,43	Médico	1	-	-	10,00	-	-	0,43	-	-
6	Registrar las observaciones en la carpeta virtual del alumno	X					5	0,22	Médico	1	-	-	5,00	-	-	0,22	-	-
7	Pasa el NUT del alumno			X			1	0,04	Médico	1	-	1	1,00	-	1,00	0,04	-	0,04
TOTAL		4	1	1	1	0	53	2,30		5	1	2	36,00	2,00	6,00	1,56	0,09	0,26
PORCENTAJE		57%	14%	14%	14%	0%				63%	13%	25%	82%	5%	14%	82%	5%	14%

PM.03.3 Pago de matrícula

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Verificar los datos del alumno en la factura		X				2	0,09	Cajero	-	1	-	-	2,00	-	-	0,09	-
2	Procesar el pago	X					10	0,43	Cajero	1	-	-	10,00	-	-	0,43	-	-
3	Entrega de manual para las clases teoricas	X					3	0,13	Cajero	1	-	-	3,00	-	-	0,13	-	-
4	Registrar en el NUT la entrega de manuales y número de factura	X					2	0,09	Cajero	1	-	-	2,00	-	-	0,09	-	-
5	Extrae el reporte diario de los pagos transaccionados	X					5	0,22	Cajero	1	-	-						
6	Cuadra de caja		X				10	0,43	Cajero	-	1	-	-	10,00	-	-	0,43	-
7	Entrega los pagos al área contable con el reporte	X					10	0,43	Cajero	1	-	-	10,00	-	-	0,43	-	-
8	Remitir las facturas a archivo.			X			5	0,22	Cajero	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,22
TOTAL		5	2	1	0	0	47	2,04		5	2	1	25,00	12,00	5,00	1,08	0,52	0,22
PORCENTAJE		63%	25%	13%	0%	0%				63%	25%	13%	60%	29%	12%	60%	29%	12%

PM.03.4 Compra de permisos de aprendizaje

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Exporta el listado de los alumnos por código de curso una vez que estén comp	X					10	0,38	sistente Académic	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
2	Coloca estado completo y envía el NUT	X					10	0,38	sistente Académic	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
3	Espera por proceso				X		2		Asistente Académic	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
4	Envío de proceso			X			1	0,04	sistente Académic	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,04
4	Revisa el listado		X				5	0,70	Jefe de área	-	1	-	-	5,00	-	-	0,70	-
5	Autoriza el pago de las especies de permisos de aprendizaje	X					2	0,28	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	0,28	-	-
6	Espera por proceso				X		2		Jefe de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			1	0,14	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,14
8	Entrega a la ANT el listado y la factura de pago			X			10	0,38	sistente Académic	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,38
9	Imprimen permisos de aprendizaje de acuerdo al serial que otorga la ANT	X					30	1,15	sistente Académic	1	-	-	30,00	-	-	1,15	-	-
10	Exporta el listado para la Dirección Provincial de la ANT	X					10	0,38	sistente Académic	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
11	Indexa los permisos de aprendizaje en cada NUT de alumnos de acuerdo al se	X					15	0,57	sistente Académic	1	-	-	15,00	-	-	0,57	-	-
12	Imprime la carpeta de cada alumno	X					20	0,77	sistente Académic	1	-	-	20,00	-	-	0,77	-	-
13	Envía las carpetas a la ANT para su legalización			X			10	0,38	sistente Académic	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,38
14	Coloca estado entregado en los NUT	X					2	0,08	sistente Académic	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-	-
TOTAL		8	1	4	2	0	130	5,63		8	1	6	99,00	5,00	26,00	3,99	0,70	0,94
PORCENTAJE		53%	7%	27%	13%	0%				53%	7%	40%	76%	4%	20%	71%	12%	17%

PM.04 Operación

PM.04.1 Clases prácticas y teóricas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Comprueba los datos del alumno		X				5	0,17	Instructores	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
2	Verifica el vehículo/ aula que fue asignado		X				2	0,07	Instructores	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-
3	Registra la asistencia del alumno	X					2	0,07	Instructores	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
4	Imparte clases	X					50	1,74	Instructores	1	-	-	50,00	-	-	1,74	-	-
5	Registra las observaciones en el NUT de cada alumno de ser necesario	X					10	0,35	Instructores	1	-	-	10,00	-	-	0,35	-	-
6	Registra la calificación por clase	X					5	0,17	Instructores	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
7	Verifica si la información ingresada es correcta		X				2	0,07	Instructores	-	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-
8	Guarda la información					X	1	0,03	Instructores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,03
TOTAL		4	3	0	0	1	77	2,68		4	3	1	67,00	9,00	1,00	2,33	0,31	0,03
PORCENTAJE		50%	38%	0%	0%	13%				50%	38%	13%	87%	12%	1%	87%	12%	1%

PM.04.2

Toma de exámenes

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa que el color del alumno sea verde de apto para la toma de exámenes		X				5	0,17	Instructores	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
2	Imprime el examen con el NUT de cada alumno	X					15	0,52	Instructores	1	-	-	15,00	-	-	0,52	-	-
3	Realiza la toma de exámenes	X					50	1,74	Instructores	1	-	-	50,00	-	-	1,74	-	-
4	Califica los exámenes de acuerdo a parámetros	X					10	0,35	Instructores	1	-	-	10,00	-	-	0,35	-	-
5	Revisa el examen		X				5	0,17	Instructores	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
6	Ingresa en el sistema las calificaciones	X					20	0,70	Instructores	1	-	-	20,00	-	-	0,70	-	-
7	Digitaliza el examen e indexa en el NUT del alumno	X					15	0,52	Instructores	1	-	-	15,00	-	-	0,52	-	-
8	Entrega los exámenes físicos para su archivo					X	10	0,35	Instructores	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,35
TOTAL		5	2	0	0	1	130	4,52		5	2	1	110,00	10,00	10,00	3,83	0,35	0,35
PORCENTAJE		63%	25%	0%	0%	13%				63%	25%	13%	85%	8%	8%	85%	8%	8%

PM.04.3

Supletorios

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa las calificaciones del alumno reprobado.		X				5	0,17	Instructores	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
2	Solicita autorización para la toma de exámenes supletorios	X					2	0,07	Instructores	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
3	Espera por proceso				X		1		Instructores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
4	Envío de proceso			X			1	0,03	Instructores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,03
5	Autoriza la toma de exámenes supletorios	X					10	1,39	Jefe de área	1	-	-	10,00	-	-	1,39	-	-
6	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			1	0,14	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,14
8	Elabora un cronograma para la toma de exámenes	X					25	0,96	sistente Académic	1	-	-	25,00	-	-	0,96	-	-
9	Publica en las carteleras de la escuela los calendarios para rendir las pruebas	X					10	0,38	sistente Académic	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
10	Espera por proceso				X		1		Asistente Académic	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
11	Envío de proceso			X			1	0,04	sistente Académic	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,04
12	Imprime el examen con el NUT de cada alumno bajo la observación de supele	X					15	0,52	Instructores	1	-	-	15,00	-	-	0,52	-	-
13	Realiza la toma de examen	X					50	1,74	Instructores	1	-	-	50,00	-	-	1,74	-	-
14	Califica los exámenes	X					10	0,35	Instructores	1	-	-	10,00	-	-	0,35	-	-
15	Revisa el examen		X				5	0,17	Instructores	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
16	Ingresa en el sistema las calificaciones	X					20	0,70	Instructores	1	-	-	20,00	-	-	0,70	-	-
17	Digitaliza el examen e indexa al NUT del alumno	X					15	0,52	Instructores	1	-	-	15,00	-	-	0,52	-	-
18	Entrega los exámenes físicos para su archivo					X	10	0,35	Instructores	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,35
TOTAL		9	2	3	3	1	183	7,54		9	2	7	157,00	10,00	16,00	6,63	0,35	0,56
PORCENTAJE		50%	11%	17%	17%	6%				50%	11%	39%	86%	5%	9%	88%	5%	7%

PM.04.4

Recuperación de clases

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe la carta completa del alumno y sella	X					2	0,08	sistente Académic	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-	-
2	Digitaliza la carta y los documentos de identificación	X					5	0,19	sistente Académic	1	-	-	5,00	-	-	0,19	-	-
3	Verifica la carta del alumno y su justificación		X				5	0,19	sistente Académic	-	1	-	-	5,00	-	-	0,19	-
4	Indica si debe pagar las horas o si las recuperará	X					5	0,19	sistente Académic	1	-	-	5,00	-	-	0,19	-	-
5	Crea un NUT para la recuperación de clases	X					5	0,19	sistente Académic	1	-	-	5,00	-	-	0,19	-	-
6	Espera por proceso				X		5		Asistente Académic	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			5	0,19	sistente Académic	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,19
8	Firma la autorización correspondiente	X					5	0,70	Jefe de área	1	-	-	5,00	-	-	0,70	-	-
9	Entrega al alumno la carta con la firma de autorización para constancia	X					3	0,42	Jefe de área	1	-	-	3,00	-	-	0,42	-	-
10	Indica y registra la validez de la recuperación	X					2	0,28	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	0,28	-	-
11	Espera por proceso				X		10		Jefe de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
12	Envío de proceso			X			5	0,70	Jefe de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,70
13	Dictan clases teoricas y practicas	X					60	2,09	Instructores	1	-	-	60,00	-	-	2,09	-	-
14	Registra en el sistema las horas recuperadas y sus notas respectivas	X					5	0,17	Instructores	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
TOTAL		9	1	2	2	0	122	5,39		9	1	4	92,00	5,00	25,00	4,31	0,19	0,89
PORCENTAJE		64%	7%	14%	14%	0%				64%	7%	29%	75%	4%	20%	80%	4%	17%

PM.04.5 Emisión de títulos de conductores

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Exporta las listas de los alumnos graduados	X					3	6,89	sistente Académic	1	-	-	3,00	-	-	6,89	-	-
2	Espera por proceso				X		8		Asistente Académic	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			1	2,30	sistente Académic	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,30
4	Revisa los listados		X				3	25,11	Jefe de área	-	1	-	-	3,00	-	-	25,11	-
5	Aprueba la compra de las especies de los títulos	X					0,5	4,18	Jefe de área	1	-	-	0,50	-	-	4,18	-	-
6	Envía una carta solicitando el despacho de los títulos	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
7	Imprime los datos de los alumnos en cada título	X					5	41,84	Jefe de área	1	-	-	5,00	-	-	41,84	-	-
8	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,5	4,18	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	4,18
10	Firma el título de conductor	X					3	48,28	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-	-
11	Envía a la ANT para su aprobación y legalización	X					1	16,09	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	16,09	-	-
12	Espera por proceso				X		16		Gerente de área	-	-	1	-	-	16,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
14	Digitaliza el título de conductor profesional a la carpeta de cada alumno	X					2	4,59	sistente Académic	1	-	-	2,00	-	-	4,59	-	-
15	Imprime los documentos esenciales para obtener la licencia y entrega a los a	X					-	-	sistente Académic	1	-	-	-	-	-	-	-	-
16	Archiva el segundo grupo de documentos en las carpetas respectivas					X	3	6,89	sistente Académic	-	-	1	-	-	3,00	-	-	6,89
TOTAL		8	1	3	3	1	49	184,83		8	1	7	15,50	3,00	30,50	130,26	25,11	29,47
PORCENTAJE		50%	6%	19%	19%	6%				50%	6%	44%	32%	6%	62%	70%	14%	16%

PM.05 Posventa

PM.05.1 Monitoreo de la satisfacción al cliente

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa la encuesta elaborada		X				3	23,18	Técnicos	-	1	-	-	3,00	-	-	23,18	-
2	Realiza cambios en la encuesta	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
3	Imprime la encuesta con el código de cada curso	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
4	Entrega/Envía a los instructores las encuestas secuenciales	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
5	Espera por proceso				X		8		Técnicos	-	-	1	-	-	8,00	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,15	1,16	Técnicos	-	-	1	-	-	0,15	-	-	1,16
7	Realiza la encuesta a los alumnos el último día de clases	X					0,25	0,52	Instructores	1	-	-	0,25	-	-	0,52	-	-
8	Remitir las encuestas físicas a la matriz de Aneta	X					1	2,09	Instructores	1	-	-	1,00	-	-	2,09	-	-
9	Espera por proceso				X		1		Instructores	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			0,25	0,52	Instructores	-	-	1	-	-	0,25	-	-	0,52
11	Digitaliza las encuestas	X					3	23,18	Técnicos	1	-	-	3,00	-	-	23,18	-	-
12	Tabula las respuestas	X					5	38,63	Técnicos	1	-	-	5,00	-	-	38,63	-	-
13	Revisa las observaciones proporcionadas en las encuestas		X				3	23,18	Técnicos	-	1	-	-	3,00	-	-	23,18	-
14	Envía a archivo las encuestas					X	1	7,73	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73
TOTAL		7	2	2	2	1	28,65	143,34		7	2	5	12,25	6,00	10,40	87,58	46,35	9,41
PORCENTAJE		50%	14%	14%	14%	7%				50%	14%	36%	43%	21%	36%	61%	32%	7%

PM.05.2 Gestión de reclamos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa las observaciones que se presentaron en la encuesta realizada		X				2	15,45	Técnicos	-	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-
2	Emite un informe con las observaciones críticas a considerar	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
3	Espera por proceso				X		0,15		Técnicos	-	-	1	-	-	0,15	-	-	-
4	Envío de proceso			X			0,15	1,16	Técnicos	-	-	1	-	-	0,15	-	-	1,16
5	Realiza un llamado de atención al personal que causo el reclamo	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
6	Registra el llamado de atención en el sistema	X					0,15	1,26	Jefe de área	1	-	-	0,15	-	-	1,26	-	-
7	Se comunica con el alumno	X					2	16,74	Jefe de área	1	-	-	2,00	-	-	16,74	-	-
8	Registra la comunicación en el sistema y cierra ODT	X					0,25	2,09	Jefe de área	1	-	-	0,25	-	-	2,09	-	-
TOTAL		5	1	1	1	0	6,7	52,79		5	1	2	4,40	2,00	0,30	36,18	15,45	1,16
PORCENTAJE		63%	13%	13%	13%	0%				63%	13%	25%	66%	30%	4%	69%	29%	2%

PM.06 Otros servicios

PM.06.1 Abastecimiento de servicios

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa los datos históricos de abastecimiento mensual		X				1	8,37	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-
2	Planifica el abastecimiento mensual en base a datos históricos	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
3	Realiza la solicitud de abastecimiento a PETRO ECUADOR	X					0,25	2,09	Jefe de área	1	-	-	0,25	-	-	2,09	-	-
4	Espera por proceso				X		1		Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			1	8,37	Jefe de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37
6	Revisa la orden de pago que este acorde con los datos solicitados		X				0,5	1,46	nte / Asistente Cor	-	1	-	-	0,50	-	-	1,46	-
7	Registra la orden de pago	X					0,25	0,73	nte / Asistente Cor	1	-	-	0,25	-	-	0,73	-	-
8	Envía la orden de pago y factura	X					0,25	0,73	nte / Asistente Cor	1	-	-	0,25	-	-	0,73	-	-
TOTAL		4	2	1	1	0	5,25	30,12		4	2	2	1,75	1,50	2,00	11,92	9,83	8,37
PORCENTAJE		50%	25%	13%	13%	0%				50%	25%	25%	33%	29%	38%	40%	33%	28%

PM.06.2 Gestión de estación de servicios

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe al cliente	X					2	0,08	Despachador	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-	-
2	Despacha el producto solicitado por el cliente	X					10	0,38	Despachador	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
3	Verifica si es socio		X				2	0,08	Despachador	-	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-
4	Emite la factura	X					2	0,08	Despachador	1	-	-	2,00	-	-	0,08	-	-
5	Cancela mediante llavero-chip o forma de pago convencional	X					5	0,19	Despachador	1	-	-	5,00	-	-	0,19	-	-
6	Se entrega factura			X			1	0,04	Despachador	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,04
7	Envía facturas diarias a archivo					X	10	0,38	Despachador	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,38
TOTAL		4	1	1	0	1	32	1,23		4	1	2	19,00	2,00	11,00	0,73	0,08	0,42
PORCENTAJE		57%	14%	14%	0%	14%				57%	14%	29%	59%	6%	34%	59%	6%	34%

PM.06.3 Gestión de turismo

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica los paquetes turísticos a ofertar por temporadas		X				90	12,55	Jefe de área	-	1	-	-	90,00	-	-	12,55	-
2	Da a conocer los paquetes nuevos a la fuerza de ventas	X					60	8,37	Jefe de área	1	-	-	60,00	-	-	8,37	-	-
3	Proporciona información escrita para la fuerza de ventas	X					25	3,49	Jefe de área	1	-	-	25,00	-	-	3,49	-	-
4	Espera por proceso				X		5		Jefe de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			5	0,70	Jefe de área	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,70
6	Contacta a clientes de la BDD	X					10	0,38	jecutivo de Servi	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
7	Ofrecen paquetes turísticos o pasajes aéreos	X					10	0,38	jecutivo de Servi	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
8	Registra el resultado de la venta	X					5	0,19	jecutivo de Servi	1	-	-	5,00	-	-	0,19	-	-
9	Factura la venta	X					10	0,38	jecutivo de Servi	1	-	-	10,00	-	-	0,38	-	-
10	Envía factura y producto (pasaje aéreo o condiciones paquete turístico)	X					15	0,57	jecutivo de Servi	1	-	-	15,00	-	-	0,57	-	-
11	Envía documentos para archivo					X	10	0,38	jecutivo de Servi	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,38
TOTAL		7	1	1	1	1	245	27,40		7	1	3	135,00	90,00	20,00	13,77	12,55	1,08
PORCENTAJE		64%	9%	9%	9%	9%				64%	9%	27%	55%	37%	8%	50%	46%	4%

PM.06.4 Certificación de Documentos Internacionales

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe la solicitud del usuario	X					2	0,10	nte / Asistente Cor	1	-	-	2,00	-	-	0,10	-	-
2	Verificación de los datos del cliente		X				10	0,49	nte / Asistente Cor	-	1	-	-	10,00	-	-	0,49	-
3	Digitaliza los documentos del cliente	X					5	0,24	nte / Asistente Cor	1	-	-	5,00	-	-	0,24	-	-
4	Ingresa en el sistema los comentarios con el registro del usuario	X					3	0,15	nte / Asistente Cor	1	-	-	3,00	-	-	0,15	-	-
5	Emisión del documento internacional	X					2	0,10	nte / Asistente Cor	1	-	-	2,00	-	-	0,10	-	-
6	Espera por proceso				X		5		Asistente / Asistente Cor	-	-	1	-	-	5,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			5	0,24	nte / Asistente Cor	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,24
8	Autoriza el documento internacional		X				5	0,70	Jefe de área	-	1	-	-	5,00	-	-	0,70	-
9	Entrega el documento firmado al usuario	X					5	0,70	Jefe de área	1	-	-	5,00	-	-	0,70	-	-
TOTAL		5	2	1	1	0	42	2,71		5	2	2	17,00	15,00	10,00	1,28	1,18	0,24
PORCENTAJE		56%	22%	11%	11%	0%				56%	22%	22%	40%	36%	24%	47%	44%	9%

PM.07 Gestión Comercial

PM.07.1 Telemercadeo

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica las preguntas a monitorear	X					60	6,44	Directores	1	-	-	60,00	-	-	6,44	-	-
2	Espera por proceso				X		15		Directores	-	-	1	-	-	15,00	-	-	-
3	Envío de proceso			X			10	1,07	Directores	-	-	1	-	-	10,00	-	-	1,07
4	Revisa la BDD de clientes		X				30	1,04	Asesor Comercial	-	1	-	-	30,00	-	-	1,04	-
5	Monitorea el servicio que recibieron y comenta los beneficios de la membres	X					5	0,17	Asesor Comercial	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
6	Registra la respuesta del cliente	X					2	0,07	Asesor Comercial	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
7	Emite un comentario y traslada al proceso correspondiente	X					5	0,17	Asesor Comercial	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
TOTAL		4	1	1	1	0	127	8,97		4	1	2	72,00	30,00	25,00	6,85	1,04	1,07
PORCENTAJE		57%	14%	14%	14%	0%				57%	14%	29%	57%	24%	20%	76%	12%	12%

PM.07.2 Gestión de Ventas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica el itinerario para promocionar las membresías a nivel nacional	X					20	167,38	Jefe de área	1	-	-	20,00	-	-	167,38	-	-
2	Capacitar sobre las características del producto a ofrecer	X					8	66,95	Jefe de área	1	-	-	8,00	-	-	66,95	-	-
3	Da a conocer las visitas a realizarse por la fuerza de ventas	X					1	8,37	Jefe de área	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-	-
4	Espera por proceso				X		0,5	4,18	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	4,18
5	Envío de proceso			X			0,1	0,84	Jefe de área	-	-	1	-	-	0,10	-	-	0,84
6	Distribuyen los lugares a visitarse	X					0,5	1,04	Asesor Comercial	1	-	-	0,50	-	-	1,04	-	-
7	Realiza la visita a los clientes y comentan los beneficios del bien	X					1	2,09	Asesor Comercial	1	-	-	1,00	-	-	2,09	-	-
8	Firma el contrato	X					0,5	1,04	Asesor Comercial	1	-	-	0,50	-	-	1,04	-	-
9	Entrega la tarjeta y los contratos			X			8	16,70	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	8,00	-	-	16,70
10	Ingresa al sistema los datos del cliente para asistencia	X					0,25	0,52	Asesor Comercial	1	-	-	0,25	-	-	0,52	-	-
11	Registra su venta en el sistema	X					1	2,09	Asesor Comercial	1	-	-	1,00	-	-	2,09	-	-
12	Espera por proceso				X		0,5	1,04	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,04
13	Envío de proceso			X			0,15	0,31	Asesor Comercial	-	-	1	-	-	0,15	-	-	0,31
14	Aprueba la venta realizada		X				1	8,37	Jefe de área	-	1	-	-	1,00	-	-	8,37	-
TOTAL		8	1	3	2	0	42,5	280,92		8	1	5	32,25	1,00	9,25	249,48	8,37	23,07
PORCENTAJE		57%	7%	21%	14%	0%				57%	7%	36%	76%	2%	22%	89%	3%	8%

PA PROCESOS DE APOYO

PA.01 Gestión financiera

PA.01.1 Registro contable

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe las facturas	X					0,25	0,73	nte / Asistente Cor	1	-	-	0,25	-	-	0,73	-	-
2	Verifica que estén llenas correctamente		X				1,5	4,39	nte / Asistente Cor	-	1	-	-	1,50	-	-	4,39	-
3	Digitaliza las facturas	X					0,5	1,46	nte / Asistente Cor	1	-	-	0,50	-	-	1,46	-	-
4	Registra todos los rubros en el sistema de contabilidad	X					3	8,78	nte / Asistente Cor	1	-	-	3,00	-	-	8,78	-	-
5	Emite informes mensuales	X					1	2,93	nte / Asistente Cor	1	-	-	1,00	-	-	2,93	-	-
6	Envía para archivo las facturas			X			0,5	1,46	nte / Asistente Cor	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,46
TOTAL		4	1	1	0	0	6,75	19,74		4	1	1	4,75	1,50	0,50	13,89	4,39	1,46
PORCENTAJE		67%	17%	17%	0%	0%				67%	17%	17%	70%	22%	7%	70%	22%	7%

PA.01.2 Gestión de Pagos

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe las facturas y documentos por pagar	X					20	0,98	nte / Asistente Cor	1	-	-	20,00	-	-	0,98	-	-
2	Verifica que esten llenos correctamente		X				30	1,46	nte / Asistente Cor	-	1	-	-	30,00	-	-	1,46	-
3	Prepara los pagos	X					60	2,93	nte / Asistente Cor	1	-	-	60,00	-	-	2,93	-	-
4	Espera por proceso				X		10		Asistente / Asistente Cor	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			10	0,49	nte / Asistente Cor	-	-	1	-	-	10,00	-	-	0,49
6	Autoriza el pago	X					20	5,36	Gerente de área	1	-	-	20,00	-	-	5,36	-	-
7	Espera por proceso				X		10		Gerente de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
8	Envío de proceso			X			10	2,68	Gerente de área	-	-	1	-	-	10,00	-	-	2,68
9	Realiza el pago según convenio acordado con proveedores	X					30	1,46	nte / Asistente Cor	1	-	-	30,00	-	-	1,46	-	-
10	Entrega factura al proveedor	X					15	0,73	nte / Asistente Cor	1	-	-	15,00	-	-	0,73	-	-
TOTAL		5	1	2	2	0	215	16,09		5	1	4	145,00	30,00	40,00	11,46	1,46	3,17
PORCENTAJE		50%	10%	20%	20%	0%				50%	10%	40%	67%	14%	19%	71%	9%	20%

PA.01.3 Presupuesto

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Solicita los estados financieros a la empresa auditora	X					2	32,19	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-	-
1	Revisa el presupuesto de años anteriores		X				3	48,28	Gerente de área	-	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-
2	Prepara informe con el presupuesto del año anterior	X					8	128,75	Gerente de área	1	-	-	8,00	-	-	128,75	-	-
3	Planifica el presupuesto para el año entrante	X					8	128,75	Gerente de área	1	-	-	8,00	-	-	128,75	-	-
4	Espera por proceso				X		2		Gerente de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			2	32,19	Gerente de área	-	-	1	-	-	2,00	-	-	32,19
6	Revisa el informe		X				8	600,00	Gerente General	-	1	-	-	8,00	-	-	600,00	-
7	Aprueba el nuevo presupuesto	X					8	600,00	Gerente General	1	-	-	8,00	-	-	600,00	-	-
8	Espera por proceso				X		1		Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			1	75,00	Gerente General	-	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00
10	Ejecuta presupuesto	X					2	32,19	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-	-
11	Controla el cumplimiento del presupuesto durante el año de forma semestral	X					1	16,09	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	16,09	-	-
TOTAL		6	2	2	2	0	46	1.693,44		6	2	4	29,00	11,00	6,00	937,97	648,28	107,19
PORCENTAJE		50%	17%	17%	17%	0%				50%	17%	33%	63%	24%	13%	55%	38%	6%

PA.01.4 Seguros

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica renovación de seguro en base al año anterior	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
2	Revisa los terminos y referencias para determinar si entra al seguro		X				1	7,73	Técnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-
3	Llena la solicitud de la aseguradora en línea	X					0,5	3,86	Técnicos	1	-	-	0,50	-	-	3,86	-	-
4	Revisa el desembolso del efectivo		X				1	7,73	Técnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-
5	Entrega el dinero a mantenimiento para su proceso correspondiente	X					0,5	3,86	Técnicos	1	-	-	0,50	-	-	3,86	-	-
6	Archiva el documento					X	0,5	3,86	Técnicos	-	-	1	-	-	0,50	-	-	3,86
TOTAL		3	2	0	0	1	4,5	34,76		3	2	1	2,00	2,00	0,50	15,45	15,45	3,86
PORCENTAJE		50%	33%	0%	0%	17%				50%	33%	17%	44%	44%	11%	44%	44%	11%

PA.02 Talento Humano

PA.02.1 Selección de personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Revisa la solicitud del puesto disponible		X				1	7,73	Técnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-
2	Comprueba perfil para el puesto disponible	X					0,5	3,86	Técnicos	1	-	-	0,50	-	-	3,86	-	-
3	Publica la vacante en medios de comunicación	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
4	Analiza las hojas de vida de los postulantes		X				3	23,18	Técnicos	-	1	-	-	3,00	-	-	23,18	-
5	Espera por proceso				X		0,25		Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,25	1,93	Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	1,93
7	Cita a los aspirantes	X					1	2,09	Secretaría	1	-	-	1,00	-	-	2,09	-	-
8	Espera por proceso				X		1		Secretaría	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
9	Envío de proceso			X			1	2,09	Secretaría	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,09
10	Realiza la entrevista a los aspirantes	X					3	48,28	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-	-
11	Selecciona al mejor postulante	X					2	32,19	Gerente de área	1	-	-	2,00	-	-	32,19	-	-
12	Espera por proceso				X		1		Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
14	Elabora el contrato	X					3	23,18	Técnicos	1	-	-	3,00	-	-	23,18	-	-
15	Sube e ingresa al Ministerio de Relaciones Laborales	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
16	Se comunica con el aspirante	X					0,25	1,93	Técnicos	1	-	-	0,25	-	-	1,93	-	-
17	Firman el contrato para empezar a laborar	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
18	Entrega material parte de las políticas de Aneta	X					0,15	1,16	Técnicos	1	-	-	0,15	-	-	1,16	-	-
19	Elabora la carpeta y archiva con todos los documentos					X	0,5	3,86	Técnicos	-	-	1	-	-	0,50	-	-	3,86
TOTAL		10	2	3	3	1	22,9	198,46		10	2	7	13,90	4,00	5,00	143,58	30,90	23,97
PORCENTAJE		53%	11%	16%	16%	5%				53%	11%	37%	61%	17%	22%	72%	16%	12%

PA.02.2 Inducción

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe la solicitud de inducción por puesto nuevo	X					0,25	1,93	Técnicos	1	-	-	0,25	-	-	1,93	-	-
2	Revisa las funciones asignadas para el puesto requerido		X				0,5	3,86	Técnicos	-	1	-	-	0,50	-	-	3,86	-
3	Entrega el manual de reglamento interno y políticas de Aneta			X			0,25	1,93	Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	1,93
4	Capacita en las funciones a desempeñar	X					7	54,08	Técnicos	1	-	-	7,00	-	-	54,08	-	-
5	Evalúa el aprendizaje	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
6	Remite las observaciones					X	1	7,73	Técnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73
TOTAL		3	1	1	0	1	10	77,25		3	1	2	8,25	0,50	1,25	63,73	3,86	9,66
PORCENTAJE		50%	17%	17%	0%	17%				50%	17%	33%	83%	5%	13%	83%	5%	13%

PA.02.3 Capacitación

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica las capacitaciones dependiendo del área y del presupuesto	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
2	Busca capacitadores en base de datos	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
3	Elabora cronogramas de capacitación	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
4	Revisa propuestas		X				0,5	3,86	Técnicos	-	1	-	-	0,50	-	-	3,86	-
5	Espera por proceso				X		0,25		Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,25	1,93	Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	1,93
7	Aprueba la propuesta al capacitador	X					0,15	2,41	Gerente de área	1	-	-	0,15	-	-	2,41	-	-
8	Espera por proceso				X		0,25		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,25	4,02	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,25	-	-	4,02
10	Reserva el lugar de capacitación	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
11	Comunica a los empleados el horario y los días de capacitación	X					0,5	3,86	Técnicos	1	-	-	0,50	-	-	3,86	-	-
12	Envía módulos, temas y lugar de capacitación	X					0,25	1,93	Técnicos	1	-	-	0,25	-	-	1,93	-	-
11	Supervisa la asistencia de los participantes		X				8	61,80	Técnicos	-	1	-	-	8,00	-	-	61,80	-
12	Realiza una encuesta de satisfacción del capacitador y del curso	X					0,1	0,77	Técnicos	1	-	-	0,10	-	-	0,77	-	-
13	Revisa las encuestas		X				1	7,73	Técnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-
12	Registra las posibles mejoras para una nueva capacitación	X					0,5	3,86	Técnicos	1	-	-	0,50	-	-	3,86	-	-
13	Envía a archivo las encuestas físicas					X	0,25	1,93	Técnicos	-	-	1	-	-	0,25	-	-	1,93
TOTAL		9	3	2	2	1	17,25	132,74		9	3	5	6,50	9,50	1,25	51,47	73,39	7,89
PORCENTAJE		53%	18%	12%	12%	6%				53%	18%	29%	38%	55%	7%	39%	55%	6%

PA.02.4 Nómina

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T(horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Registra a nuevos empleados/o ex empleados	X					1	2,93	nte / Asistente Cor	1	-	-	1,00	-	-	2,93	-	-
2	Registra multas, atrasos y horas extras	X					3	8,78	nte / Asistente Cor	1	-	-	3,00	-	-	8,78	-	-
3	Elabora rol de pagos	X					3	8,78	nte / Asistente Cor	1	-	-	3,00	-	-	8,78	-	-
4	Registra y actualiza pago de nómina y liquidación	X					1	2,93	nte / Asistente Cor	1	-	-	1,00	-	-	2,93	-	-
5	Espera por proceso				X		0,5		Asistente / Asistente Cor	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
6	Envío de proceso			X			0,5	1,46	nte / Asistente Cor	-	-	1	-	-	0,50	-	-	1,46
7	Autoriza rol de pagos		X				2	150,00	Gerente General	-	1	-	-	2,00	-	-	150,00	-
8	Envía las clave de cash para el desembolso de salarios	X					1	75,00	Gerente General	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-	-
9	Espera por proceso				X		0,5		Gerente General	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
10	Envío de proceso			X			0,5	37,50	Gerente General	-	-	1	-	-	0,50	-	-	37,50
11	Imprime los roles de pago	X					2	5,85	nte / Asistente Cor	1	-	-	2,00	-	-	5,85	-	-
12	Envía a cada empleado su rol de pagos firmado por el empleador	X					1	2,93	nte / Asistente Cor	1	-	-	1,00	-	-	2,93	-	-
TOTAL		7	1	2	2	0	16	296,14		7	1	4	12,00	2,00	2,00	107,18	150,00	38,96
PORCENTAJE		58%	8%	17%	17%	0%				58%	8%	33%	75%	13%	13%	36%	51%	13%

PA.02.5 Evaluación de personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe los llamados de atención y observaciones	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
2	Revisa los indicadores de medición de gestión por proceso		X				1	7,73	Técnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-
3	Registra en el sistema	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
4	Espera por proceso				X		0,5		Técnicos	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
5	Envío de proceso			X			0,5	3,86	Técnicos	-	-	1	-	-	0,50	-	-	3,86
6	Registra el alcance de objetivos por cada empleado	X					3	48,28	Gerente de área	1	-	-	3,00	-	-	48,28	-	-
7	Graba en el sistema	X					1	16,09	Gerente de área	1	-	-	1,00	-	-	16,09	-	-
8	Espera por proceso				X		0,5		Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
9	Envío de proceso			X			0,5	8,05	Gerente de área	-	-	1	-	-	0,50	-	-	8,05
10	Obtiene los resultados finales de la evaluación	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
11	Elabora un informe y ranking de empleados	X					2	15,45	Técnicos	1	-	-	2,00	-	-	15,45	-	-
12	Espera por proceso				X		0,5		Técnicos	-	-	1	-	-	0,50	-	-	-
13	Envío de proceso			X			0,5	3,86	Técnicos	-	-	1	-	-	0,50	-	-	3,86
14	Aprueba el ranking		X				1	75,00	Gerente General	-	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-
15	Otorga bono a los empleados más rankeados	X					1	75,00	Gerente General	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-	-
16	Publica fotos en la revista de Aneta anual	X					1	75,00	Gerente General	1	-	-	1,00	-	-	75,00	-	-
TOTAL		8	2	3	3	0	18	366,95		8	2	6	13,00	2,00	3,00	268,45	82,73	15,77
PORCENTAJE		50%	13%	19%	19%	0%				50%	13%	38%	72%	11%	17%	73%	23%	4%

PA.02.6 Desvinculación del personal

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe la solicitud de desvinculación	X					0,15	1,16	Técnicos	1	-	-	0,15	-	-	1,16	-	-
2	Elabora acta de finiquito	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
3	Ingresa el acta al Ministerio de Relaciones Laborales	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
4	Realiza el cálculo de liquidación	X					1	7,73	Técnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
5	Espera por proceso				X				Técnicos	-	-	1	-	-	-	-	-	-
6	Envío de proceso			X				-	Técnicos	-	-	1	-	-	-	-	-	-
7	Autoriza la liquidación		X				0,5	8,05	Gerente de área	-	1	-	-	0,50	-	-	8,05	-
8	Firma la liquidación	X					0,15	2,41	Gerente de área	1	-	-	0,15	-	-	2,41	-	-
9	Entrega liquidación al empleado desvinculado	X					0,5	8,05	Gerente de área	1	-	-	0,50	-	-	8,05	-	-
10	Envía a archivo los documentos del empleado desvinculado					X	1	16,09	Gerente de área	-	-	1	-	-	1,00	-	-	16,09
TOTAL		6	1	1	1	1	5,3	58,94		6	1	3	3,80	0,50	1,00	34,79	8,05	16,09
PORCENTAJE		60%	10%	10%	10%	10%				60%	10%	30%	72%	9%	19%	59%	14%	27%

PA.03 Mantenimiento General

PA.03.1 Mantenimiento preventivo

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Planifica revisión de vehículos por kilometraje	X					30	1,30	Supervisores	1	-	-	30,00	-	-	1,30	-	-
2	Revisa el kilometraje registrado de los vehículos a nivel nacional		X				10	0,43	Supervisores	-	1	-	-	10,00	-	-	0,43	-
3	Ingresa una ODT para revisión preventivo del vehículo	X					3	0,13	Supervisores	1	-	-	3,00	-	-	0,13	-	-
4	Espera por proceso				X		60		Supervisores	-	-	1	-	-	60,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			20	0,87	Supervisores	-	-	1	-	-	20,00	-	-	0,87
6	Ingresa el vehículo al taller	X					15	0,52	Mecánico	1	-	-	15,00	-	-	0,52	-	-
7	Registra los datos del vehículo	X					8	0,28	Mecánico	1	-	-	8,00	-	-	0,28	-	-
8	Verifica si necesita piezas adicionales		X				10	0,35	Mecánico	-	1	-	-	10,00	-	-	0,35	-
9	Obtiene las piezas adicionales	X					30	1,04	Mecánico	1	-	-	30,00	-	-	1,04	-	-
10	Realiza el mantenimiento	X					180	6,26	Mecánico	1	-	-	180,00	-	-	6,26	-	-
11	Registra el tipo de mantenimiento	X					10	0,35	Mecánico	1	-	-	10,00	-	-	0,35	-	-
12	Limpia y lava el vehículo	X					20	0,70	Mecánico	1	-	-	20,00	-	-	0,70	-	-
13	Ingresa alerta para el siguiente mantenimiento	X					10	0,35	Mecánico	1	-	-	10,00	-	-	0,35	-	-
14	Cierra ODT	X					3	0,10	Mecánico	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
TOTAL		10	2	1	1	0	409	12,68		10	2	2	309,00	20,00	80,00	11,03	0,78	0,87
PORCENTAJE		71%	14%	7%	7%	0%				71%	14%	14%	76%	5%	20%	87%	6%	7%

PA.03.2 Mantenimiento correctivo

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe el vehículo con fallas	X					10	0,43	Supervisores	1	-	-	10,00	-	-	0,43	-	-
2	Revisa la gravedad de la falla		X				15	0,65	Supervisores	-	1	-	-	15,00	-	-	0,65	-
3	Ingresa una ODT	X					3	0,13	Supervisores	1	-	-	3,00	-	-	0,13	-	-
4	Espera por proceso				X		20		Supervisores	-	-	1	-	-	20,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			5	0,22	Supervisores	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,22
6	Ingresa el vehículo	X					15	0,52	Mecánico	1	-	-	15,00	-	-	0,52	-	-
7	Registra la condición y toma fotografías	X					20	0,70	Mecánico	1	-	-	20,00	-	-	0,70	-	-
8	Verifica las piezas y materiales necesarios		X				35	1,22	Mecánico	-	1	-	-	35,00	-	-	1,22	-
9	Espera por proceso				X		10		Mecánico	-	-	1	-	-	10,00	-	-	-
10	Envío de proceso			X			5	0,17	Mecánico	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17
11	Autoriza la compra de las piezas a usarse		X				10	0,43	Supervisores	-	1	-	-	10,00	-	-	0,43	-
12	Espera por proceso				X		15		Supervisores	-	-	1	-	-	15,00	-	-	-
13	Envío de proceso			X			5	0,22	Supervisores	-	-	1	-	-	5,00	-	-	0,22
14	Realiza el mantenimiento	X					300	10,43	Mecánico	1	-	-	300,00	-	-	10,43	-	-
15	Registra las observaciones	X					20	0,70	Mecánico	1	-	-	20,00	-	-	0,70	-	-
16	Limpia y lava el vehículo	X					20	0,70	Mecánico	1	-	-	20,00	-	-	0,70	-	-
17	Cierra ODT	X					3	0,10	Mecánico	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
TOTAL		8	3	3	3	0	511	16,62		8	3	6	391,00	60,00	60,00	13,71	2,30	0,61
PORCENTAJE		47%	18%	18%	18%	0%				47%	18%	35%	77%	12%	12%	83%	14%	4%

PA.03.3 Asistencia vehicular

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Registra los datos del socio que requiere asistencia	X					5	0,17	Recepcionista	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
2	Verifica la ubicación del socio		X				5	0,17	Recepcionista	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
3	Ingresa la causa por la cual requiere asistencia	X					2	0,07	Recepcionista	1	-	-	2,00	-	-	0,07	-	-
4	Localiza al asistente vehicular	X					5	0,17	Recepcionista	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
5	Emite la ODT con los datos antes recolectados	X					3	0,10	Recepcionista	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
6	Espera por proceso				X		1		Recepcionista	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			1	0,03	Recepcionista	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,03
8	Asiste al socio	X					60	2,09	Mecánico	1	-	-	60,00	-	-	2,09	-	-
9	Verifica los datos del socio que requiere asistencia	X					5	0,17	Mecánico	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-	-
10	Registra las observaciones de la asistencia y fotografía la tarjeta	X					8	0,28	Mecánico	1	-	-	8,00	-	-	0,28	-	-
11	Cierra la ODT con el número del socio	X					3	0,10	Mecánico	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
TOTAL		8	1	1	1	0	98	3,37		8	1	2	91,00	5,00	2,00	3,17	0,17	0,03
PORCENTAJE		73%	9%	9%	9%	0%				73%	9%	18%	93%	5%	2%	94%	5%	1%

PA.04 Soporte Operativo

PA.04.1 Soporte Técnico

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (min)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe la solicitud de soporte	X					3	0,10	Secretaria	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
2	Verifica que tipo de soporte requiere		X				5	0,17	Secretaria	-	1	-	-	5,00	-	-	0,17	-
3	Crea una ODT para el soporte	X					3	0,10	Secretaria	1	-	-	3,00	-	-	0,10	-	-
4	Espera por proceso				X		1		Secretaria	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
5	Envío de proceso			X			1	0,03	Secretaria	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,03
6	Realiza el soporte requerido	X					60	7,73	Tecnicos	1	-	-	60,00	-	-	7,73	-	-
7	Registra en la ODT el soporte brindado	X					5	0,64	Tecnicos	1	-	-	5,00	-	-	0,64	-	-
8	Cierra ODT	X					3	0,39	Tecnicos	1	-	-	3,00	-	-	0,39	-	-
9	Revisa los tipos de requerimientos mas usuales		X				1	0,13	Tecnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	0,13	-
10	Envía las fallas usuales que requieren correcciones urgentes					X	1	0,13	Tecnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	0,13
TOTAL		5	2	1	1	1	83	9,43		5	2	3	74,00	6,00	3,00	8,96	0,30	0,16
PORCENTAJE		50%	20%	10%	10%	10%				50%	20%	30%	89%	7%	4%	95%	3%	2%

PA.04.2 Desarrollo de sistemas

No.	Actividades	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	T (horas)	Costo	Responsable	Análisis en volumen			Análisis en tiempo			Análisis en costo		
		○	□	⇒	D	▽				VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN	NAV
1	Recibe la solicitud	X					0,1	0,21	Secretaria	1	-	-	0,10	-	-	0,21	-	-
1	Verifica que tipo de desarrollo requiere		X				0,1	0,21	Secretaria	-	1	-	-	0,10	-	-	0,21	-
2	Crea una ODT	X					0,1	0,21	Secretaria	1	-	-	0,10	-	-	0,21	-	-
3	Espera por proceso				X		1		Secretaria	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
4	Envío de proceso			X			1	2,09	Secretaria	-	-	1	-	-	1,00	-	-	2,09
5	Desarrolla la solución	X					8	61,80	Tecnicos	1	-	-	8,00	-	-	61,80	-	-
6	Espera por proceso				X		1		Tecnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	-
7	Envío de proceso			X			1	7,73	Tecnicos	-	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73
8	Autoriza la solución		X				1	7,73	Tecnicos	-	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-
9	Implementa el desarrollo	X					4	30,90	Tecnicos	1	-	-	4,00	-	-	30,90	-	-
10	Obtiene resultados de la implementación	X					1	7,73	Tecnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
11	Elabora un informe de resultados	X					1	7,73	Tecnicos	1	-	-	1,00	-	-	7,73	-	-
TOTAL		6	2	2	2	0	19,3	126,31		6	2	4	14,20	1,10	4,00	108,57	7,93	9,81
PORCENTAJE		50%	17%	17%	17%	0%				50%	17%	33%	74%	6%	21%	86%	6%	8%

ANEXO 8

No	Tipo de proceso	Proceso	Indicador	Tipo de indicador
1	Estratégico	Planificación estratégica y operativa	Porcentaje de Cumplimiento del plan operativo	Eficacia
2	Estratégico	Planificación estratégica y operativa	Conocimiento del plan estratégico	Eficacia
3	Estratégico	Acciones correctivas y preventivas	Cumplimiento de medidas implementadas	Eficacia
4	Estratégico	Acciones correctivas y preventivas	Tiempo promedio de ejecución de las acciones	Eficiencia
5	Estratégico	Gestión de la dirección	Cumplimiento de gestión de la dirección	Eficacia
6	Estratégico	Gestión de la dirección	Tiempo promedio de análisis de la gestión	Eficiencia
7	Estratégico	Auditoría interna	Cumplimiento de auditoría	Eficacia
8	Estratégico	Auditoría interna	Tiempo promedio de ejecución de la auditoría	Eficiencia
9	Estratégico	Comunicación Organizacional	Cumplimiento de comunicación organizacional	Eficacia
10	Estratégico	Comunicación Organizacional	Tiempo promedio de atención a requerimientos de comunicación organizacional	Eficiencia
11	Estratégico	Control de la gestión	Cumplimiento de la gestión	Eficacia
12	Estratégico	Control de la gestión	Tiempo de gestión en el control	Eficiencia
13	Misionales	Educación vial	Satisfacción del usuario de educación vial	Eficacia
14	Misionales	Educación vial	Gestión del capacitador de educación vial	Eficacia
15	Misionales	Asesoría técnica	Impacto del plan de acción de la asesoría	Eficacia
16	Misionales	Asesoría técnica	Tiempo promedio de implementación de la asesoría técnica	Eficiencia
17	Misionales	Asesoría técnica	Tiempo promedio de atención a la solicitud	Eficiencia
18	Misionales	Planificación de clases	Cumplimiento de planificación de clases	Eficacia
19	Misionales	Planificación de clases	Tiempo de demora en planificación	Eficiencia
20	Misionales	Diseño de calendarios, horarios y cursos	Gestión del diseño de horarios y clases	Eficacia
21	Misionales	Diseño de calendarios, horarios y cursos	Tiempo promedio de diseño de horarios y clases	Eficiencia
22	Misionales	Inscripción	Tiempo de transacción en el proceso de inscripción	Eficiencia
23	Misionales	Inscripción	Porcentaje de transacciones realizadas	Eficacia
24	Misionales	Exámenes previos	Tiempo de transacción en exámenes previos	Eficiencia
25	Misionales	Exámenes previos	Porcentaje de estudiantes examinados	Eficacia
26	Misionales	Pago de matrícula	Tiempo de transacciones promedio en el cobro de matrícula	Eficiencia
27	Misionales	Pago de matrícula	Cumplimiento de gestión de pago de matrícula	Eficacia
28	Misionales	Compra de permisos de aprendizaje	Cumplimiento de transacciones realizadas en permisos de aprendizaje	Eficacia
29	Misionales	Compra de permisos de aprendizaje	Tiempo promedio de transacción de compra de permisos de aprendizaje	Eficiencia
30	Misionales	Clases prácticas y teóricas	Mide el cumplimiento de tiempo de los instructores para realizar los registros	Eficacia
31	Misionales	Clases prácticas y teóricas	Cumplimiento de asistencias de los instructores	Eficacia

32	Misionales	Clases prácticas y teóricas	Tiempo promedio de registro de observaciones	Eficiencia
33	Misionales	Toma de exámenes	Cumplimiento de transacciones en la toma de exámenes	Eficacia
34	Misionales	Toma de exámenes	Tiempo promedio de revisión de exámenes y registro	Eficiencia
35	Misionales	Supletorios	Cumplimiento de transacciones de supletorios	Eficacia
36	Misionales	Supletorios	Tiempo promedio de gestión de supletorios	Eficiencia
37	Misionales	Recuperación de clases	Cumplimiento de transacciones de recuperación de clases	Eficacia
38	Misionales	Recuperación de clases	Tiempo promedio de atención de requerimientos de recuperación de clases	Eficiencia
39	Misionales	Emisión de títulos de conductores no profesionales	Cumplimiento de transacciones de emisión de título de conductores no profesional	Eficacia
40	Misionales	Emisión de títulos de conductores no profesionales	Tiempo de transacciones promedio en la emisión de títulos de conductores no profesionales	Eficiencia
41	Misionales	Monitoreo de satisfacción al cliente	Satisfacción del cliente	Eficacia
42	Misionales	Monitoreo de satisfacción al cliente	Alumnos encuestados	Eficacia
43	Misionales	Gestión de reclamos	Satisfacción del alumno reclamante	Eficacia
44	Misionales	Gestión de reclamos	Tiempo promedio de gestión de reclamos	Eficiencia
45	Misionales	Abastecimiento de servicios	Cumplimiento del abastecimiento solicitado	Eficacia
46	Misionales	Abastecimiento de servicios	Tiempo promedio de gestión de abastecimiento	Eficiencia
47	Misionales	Gestión de estación de servicios	Transacciones realizadas en la estación de servicios	Eficacia
48	Misionales	Gestión de estación de servicios	Tiempo de gestión en la estación de servicios	Eficiencia
49	Misionales	Gestión de turismo	Cumplimiento de metas en ventas de turismo	Eficacia
50	Misionales	Gestión de turismo	Tiempo de gestión de ventas de paquetes turísticos	Eficiencia
51	Misionales	Certificación de documentos internacionales	Gestión realizada con la certificación de documentos internacionales	Eficacia
52	Misionales	Certificación de documentos internacionales	Tiempo de transaccionalidad de certificación de documentos internacionales	Eficiencia
53	Misionales	Telemercadeo	Gestión de telemercadeo	Eficacia
54	Misionales	Telemercadeo	Nivel de satisfacción de los clientes	Eficacia
55	Misionales	Telemercadeo	Tiempo promedio de llamada	Eficiencia
56	Misionales	Gestión de ventas	Cumplimiento de gestión de ventas	Eficacia
57	Misionales	Gestión de ventas	Tiempo promedio de gestión de ventas	Eficiencia
58	De apoyo	Registro contable	Cumplimiento de registros contables	Eficacia
59	De apoyo	Registro contable	Tiempo de gestión de registro contable	Eficiencia
60	De apoyo	Gestión de pagos	Cumplimiento de gestión de pagos	Eficacia
61	De apoyo	Gestión de pagos	Tiempo de gestión de pagos.	Eficiencia
62	De apoyo	Seguros	Tiempo de transaccionalidad de la gestión de seguros	Eficiencia
63	De apoyo	Seguros	Gestión de seguros	Eficacia
64	De apoyo	Obligaciones tributarias	Gestión de las obligaciones tributarias	Eficacia

62	De apoyo	Obligaciones tributarias	Tiempo de gestión de las obligaciones tributarias	Eficiencia
65	De apoyo	Selección de personal	Satisfacción del cliente interno	Eficacia
66	De apoyo	Selección de personal	Tiempo de gestión de selección de personal	Eficiencia
66	De apoyo	Selección de personal	Gestión de selección de personal	Eficacia
67	De apoyo	Inducción	Gestión de la inducción	Eficacia
68	De apoyo	Inducción	Tiempo de gestión de la inducción	Eficiencia
69	De apoyo	Inducción	Satisfacción del nuevo colaborador	Eficacia
70	De apoyo	Capacitación	Gestión de capacitación	Eficacia
71	De apoyo	Capacitación	Satisfacción del empleado capacitado	Eficacia
72	De apoyo	Nómina	Gestión de nómina	Eficacia
73	De apoyo	Nómina	Tiempo de gestión de nómina	Eficiencia
74	De apoyo	Evaluación del personal	Gestión de la evaluación de personal	Eficacia
75	De apoyo	Evaluación del personal	Tiempo de gestión de evaluación de personal	Eficiencia
76	De apoyo	Desvinculación del personal	Gestión de desvinculación del personal	Eficacia
77	De apoyo	Desvinculación del personal	Tiempo de gestión de desvinculación del personal	Eficiencia
78	De apoyo	Gestión de presupuestos	Cumplimiento de la gestión del presupuesto	Eficacia
79	De apoyo	Gestión de presupuestos	Tiempo promedio de gestión de presupuesto	Eficiencia
80	De apoyo	Mantenimiento preventivo	Tiempo de gestión del mantenimiento preventivo	Eficiencia
81	De apoyo	Mantenimiento preventivo	Porcentaje de vehículos atendidos como mantenimiento preventivo	Eficacia
82	De apoyo	Mantenimiento correctivo	Tiempo de gestión del mantenimiento correctivo	Eficiencia
83	De apoyo	Mantenimiento correctivo	Porcentaje de vehículos atendidos como mantenimiento correctivo	Eficacia
84	De apoyo	Asistencia vehicular	Tiempo de asistencia	Eficiencia
85	De apoyo	Asistencia vehicular	Transacciones de la gestión de asistencia vehicular	Eficacia
86	De apoyo	Soporte técnico	Tiempo de gestión de soporte	Eficiencia
87	De apoyo	Soporte técnico	Cumplimiento de gestión de soporte técnico	Eficacia
88	De apoyo	Desarrollo de sistemas	Tiempo de gestión de ODT de desarrollo de sistemas	Eficiencia
89	De apoyo	Desarrollo de sistemas	Cumplimiento de gestión de desarrollo de sistemas	Eficacia

ANEXO 9

No.	Tipo de proceso	Proceso	Indicador	Impacto para la organización	Satisfacción del cliente	Frecuencia de uso	Total
1	Estratégico	Planificación estratégica y operativa	Porcentaje de Cumplimiento del plan operativo	3	1	1	4
2	Estratégico	Planificación estratégica y operativa	Conocimiento del plan estratégico	3	2	1	7
3	Estratégico	Acciones correctivas y preventivas	Cumplimiento de medidas implementadas	2	3	2	8
4	Estratégico	Acciones correctivas y preventivas	Tiempo promedio de ejecución de las acciones	2	1	1	3
5	Estratégico	Gestión de la dirección	Cumplimiento de gestión de la dirección	2	1	1	3
6	Estratégico	Gestión de la dirección	Tiempo promedio de análisis de la gestión	1	2	1	3
7	Estratégico	Auditoría interna	Cumplimiento de auditoría	2	1	1	3
8	Estratégico	Auditoría interna	Tiempo promedio de ejecución de la auditoría	3	1	2	5
9	Estratégico	Comunicación Organizacional	Cumplimiento de comunicación organizacional	1	1	2	3
10	Estratégico	Comunicación Organizacional	Tiempo promedio de atención a requerimientos de comunicación organizacional	1	2	2	4
11	Estratégico	Control de la gestión	Cumplimiento de la gestión	2	2	1	5
12	Estratégico	Control de la gestión	Tiempo de gestión en el control	2	1	2	4
13	Misionales	Educación vial	Satisfacción del usuario de educación vial	3	2	2	8
14	Misionales	Educación vial	Gestión del capacitador de educación vial	1	2	2	4
15	Misionales	Asesoría técnica	Impacto del plan de acción de la asesoría	2	1	2	4
16	Misionales	Asesoría técnica	Tiempo promedio de implementación de la asesoría técnica	1	2	1	3
17	Misionales	Asesoría técnica	Tiempo promedio de atención a la solicitud	2	1	1	3
18	Misionales	Planificación de clases	Cumplimiento de planificación de clases	1	3	2	5
19	Misionales	Planificación de clases	Tiempo de demora en planificación	2	2	1	5
20	Misionales	Diseño de calendarios, horarios y cursos	Gestión del diseño de horarios y clases	2	2	2	6
21	Misionales	Diseño de calendarios, horarios y cursos	Tiempo promedio de diseño de horarios y clases	2	2	1	5
22	Misionales	Inscripción	Tiempo de transacción en el proceso de inscripción	2	3	3	9
23	Misionales	Inscripción	Porcentaje de transacciones realizadas	3	1	2	5
24	Misionales	Exámenes previos	Tiempo de transacción en exámenes previos	1	3	1	4
25	Misionales	Exámenes previos	Porcentaje de estudiantes examinados	1	3	2	5
26	Misionales	Pago de matrícula	Tiempo de transacciones promedio en el cobro de matrícula	1	3	3	6
27	Misionales	Pago de matrícula	Cumplimiento de gestión de pago de matrícula	2	3	1	7
28	Misionales	Compra de permisos de aprendizaje	Cumplimiento de transacciones realizadas en permisos de aprendizaje	1	2	3	5
29	Misionales	Compra de permisos de aprendizaje	Tiempo promedio de transacción de compra de permisos de aprendizaje	3	3	2	11
30	Misionales	Clases prácticas y teóricas	Mide el cumplimiento de tiempo de los instructores para realizar los registros	2	1	2	4
31	Misionales	Clases prácticas y teóricas	Cumplimiento de asistencias de los instructores	1	3	2	5

32	Misionales	Clases prácticas y teóricas	Tiempo promedio de registro de observaciones	2	2	2	6
33	Misionales	Toma de exámenes	Cumplimiento de transacciones en la toma de exámenes	2	1	2	4
34	Misionales	Toma de exámenes	Tiempo promedio de revisión de exámenes y registro	3	2	3	9
35	Misionales	Supletorios	Cumplimiento de transacciones de supletorios	2	1	2	4
36	Misionales	Supletorios	Tiempo promedio de gestión de supletorios	1	3	2	5
37	Misionales	Recuperación de clases	Cumplimiento de transacciones de recuperación de clases	2	1	2	4
38	Misionales	Recuperación de clases	Tiempo promedio de atención de requerimientos de recuperación de clases	1	3	1	4
39	Misionales	Emisión de títulos de conductores no profesionales	Cumplimiento de transacciones de emisión de título de conductores no profesional	3	1	2	5
40	Misionales	Emisión de títulos de conductores no profesionales	Tiempo de transacciones promedio en la emisión de títulos de conductores no profesionales	3	1	2	5
41	Misionales	Monitoreo de satisfacción al cliente	Satisfacción del cliente	2	3	3	9
42	Misionales	Monitoreo de satisfacción al cliente	Alumnos encuestados	2	3	2	8
43	Misionales	Gestión de reclamos	Satisfacción del alumno reclamante	3	3	2	11
44	Misionales	Gestión de reclamos	Tiempo promedio de gestión de reclamos	2	2	1	5
45	Misionales	Abastecimiento de servicios	Cumplimiento del abastecimiento solicitado	2	1	1	3
46	Misionales	Abastecimiento de servicios	Tiempo promedio de gestión de abastecimiento	1	3	1	4
47	Misionales	Gestión de estación de servicios	Transacciones realizadas en la estación de servicios	2	1	1	3
48	Misionales	Gestión de estación de servicios	Tiempo de gestión en la estación de servicios	1	3	1	4
49	Misionales	Gestión de turismo	Cumplimiento de metas en ventas de turismo	2	1	2	4
50	Misionales	Gestión de turismo	Tiempo de gestión de ventas de paquetes turísticos	2	1	2	4
51	Misionales	Certificación de documentos internacionales	Gestión realizada con la certificación de documentos internacionales	1	3	1	4
52	Misionales	Certificación de documentos internacionales	Tiempo de transaccionalidad de certificación de documentos internacionales	2	3	1	7
53	Misionales	Telemercadeo	Gestión de telemercadeo	2	1	2	4
54	Misionales	Telemercadeo	Nivel de satisfacción de los clientes	3	1	2	5
55	Misionales	Telemercadeo	Tiempo promedio de llamada	2	2	1	5
56	Misionales	Gestión de ventas	Cumplimiento de gestión de ventas	2	2	1	5
57	Misionales	Gestión de ventas	Tiempo promedio de gestión de ventas	3	1	1	4

58	De apoyo	Registro contable	Cumplimiento de registros contables	2	1	3	5
59	De apoyo	Registro contable	Tiempo de gestión de registro contable	3	1	2	5
60	De apoyo	Gestión de pagos	Cumplimiento de gestión de pagos	3	3	2	11
61	De apoyo	Gestión de pagos	Tiempo de gestión de pagos.	1	2	1	3
62	De apoyo	Seguros	Tiempo de transaccionalidad de la gestión de seguros	3	1	2	5
63	De apoyo	Seguros	Gestión de seguros	2	2	1	5
64	De apoyo	Obligaciones tributarias	Gestión de las obligaciones tributarias	3	1	1	4
62	De apoyo	Obligaciones tributarias	Tiempo de gestión de las obligaciones tributarias	3	2	1	7
65	De apoyo	Selección de personal	Satisfacción del cliente interno	3	2	3	9
66	De apoyo	Selección de personal	Tiempo de gestión de selección de personal	3	1	3	6
66	De apoyo	Selección de personal	Gestión de selección de personal	2	2	3	7
67	De apoyo	Inducción	Gestión de la inducción	2	2	1	5
68	De apoyo	Inducción	Tiempo de gestión de la inducción	2	3	1	7
69	De apoyo	Inducción	Satisfacción del nuevo colaborador	2	2	2	6
70	De apoyo	Capacitación	Gestión de capacitación	3	2	3	9
71	De apoyo	Capacitación	Satisfacción del empleado capacitado	2	3	2	8
72	De apoyo	Nómina	Gestión de nómina	1	3	2	5
73	De apoyo	Nómina	Tiempo de gestión de nómina	1	3	1	4
74	De apoyo	Evaluación del personal	Gestión de la evaluación de personal	3	2	3	9
75	De apoyo	Evaluación del personal	Tiempo de gestión de evaluación de personal	2	2	2	6
76	De apoyo	Desvinculación del personal	Gestión de desvinculación del personal	3	1	2	5
77	De apoyo	Desvinculación del personal	Tiempo de gestión de desvinculación del personal	3	1	1	4
78	De apoyo	Gestión de presupuestos	Cumplimiento de la gestión del presupuesto	3	1	2	5
79	De apoyo	Gestión de presupuestos	Tiempo promedio de gestión de presupuesto	2	1	1	3
80	De apoyo	Mantenimiento preventivo	Tiempo de gestión del mantenimiento preventivo	2	3	2	8
81	De apoyo	Mantenimiento preventivo	Porcentaje de vehículos atendidos como mantenimiento preventivo	2	3	3	9
82	De apoyo	Mantenimiento correctivo	Tiempo de gestión del mantenimiento correctivo	2	3	1	7
83	De apoyo	Mantenimiento correctivo	Porcentaje de vehículos atendidos como mantenimiento correctivo	2	3	1	7
84	De apoyo	Asistencia vehicular	Tiempo de asistencia	1	3	2	5
85	De apoyo	Asistencia vehicular	Transacciones de la gestión de asistencia vehicular	1	2	1	3
86	De apoyo	Soporte técnico	Tiempo de gestión de soporte	3	2	2	8
87	De apoyo	Soporte técnico	Cumplimiento de gestión de soporte técnico	2	1	2	4
88	De apoyo	Desarrollo de sistemas	Tiempo de gestión de ODT de desarrollo de sistemas	1	2	1	3
89	De apoyo	Desarrollo de sistemas	Cumplimiento de gestión de desarrollo de sistemas	1	1	2	3

ANEXO 10

No.	Principales debilidades encontradas	Planes de Mejora	Procesos involucrados
1	Aneta realiza muchos procesos manuales.	Implementación de BPM de IBM versión 8.5.	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de títulos de conductores. • Compra de permisos de aprendizaje. • Recuperación de clases. • Supletorios. • Certificación de documentos internacionales. • Inscripción • Exámenes previos • Pago de matrícula • Clases prácticas y teóricas
2	La organización no maneja archivos físicos ni digitales.	Contratación de un proveedor externo que maneje archivos físicos y digitales.	Todos los procesos
3	No existe una correcta división de cargas de trabajo y responsabilidades por perfiles.	Contratación de una consultoría de Recursos Humanos para definir perfiles y roles correctos por posición.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal. • Inducción. • Capacitación. • Nómina. • Evaluación de personal. • Desvinculación del personal.
4	Manejo de información de forma manual en muchos procesos.	Adquisición de tabletas electrónicas para evitar el manejo de información física y poder cargar datos en línea.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento Correctivo. • Mantenimiento Preventivo. • Soporte técnico. • Asistencia vehicular • Clases prácticas y teóricas
5	Existen equipo de computación obsoletos en toda la organización que no permiten trabajar de manera eficiente en muchos procesos.	Adquisición de computadores nuevos para ANETA a nivel nacional.	• Todos los procesos
6	El taller con el que cuenta ANETA matriz no tiene la capacidad operativa que necesita para los autos que atiende a diario.	Ampliación del taller mecánico actual que posee ANETA matriz.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento Correctivo. • Mantenimiento Preventivo. • Asistencia vehicular.
7	Los departamentos administrativos que se interrelacionan en algunos procesos definidos no se encuentran físicamente cerca.	Reestructurar la ubicación de los departamentos administrativos en ciertos procesos en los que la distancia ocasiona mudas considerables.	<ul style="list-style-type: none"> • Registros contables. • Pago de matrículas. • Planificación estratégica y operativa
8	Aneta no cuenta con procesos de digitalización, necesarios para implementar sistematización de procesos.	Adquisición de herramientas de digitalización para los puntos de inscripción que no cuenten con escaner	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción • Monitoreo de satisfacción al cliente • Clases prácticas y teóricas • Certificación de documentos internacionales.
9	En el proceso de emisión de títulos de conductores no profesionales, se realiza un pegue de fotografías de alumnos manual por cada alumno.	Adquisición de cámaras de fotografía enlazadas en línea con el proceso de inscripción en los puntos que no tengan dichos instrumentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción • Emisión de títulos de conductores
10	Existen formatos de cartas básicas que los alumnos deben completar para seguir con procesos regulados por la Agencia Nacional de Tránsito que obligan al alumno a acercarse a las oficinas de aneta y solicitar estos formularios para después ir nuevamente con los formularios llenos para tramitar.	Colocar en la página web de Aneta los formularios necesarios para hacer el proceso más eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de clases • Emisión de títulos de conductores • Certificación de documentos internacionales.

ANEXO 11

Plan de mejora:	Implementación de BPM de IBM versión 8.5.
Indicador:	Número de transacciones realizadas con el nuevo proce
Responsable:	Desarrollo de Sistemas
Presupuesto:	300.000,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Preparar el listado de los procesos que entraran en BPM versión 8.5.	5 días	Gerente de área	0
2	Realizar las especificaciones técnicas con los usuarios de los procesos antes enumerados.	10 días	Jefe de área	0
3	Licitación entre algunos proveedores con los términos de condiciones.	5 días	Gerente de área	1
4	Escoger el mejor proveedor certificado y con mejor precio.	5 días	Gerente de área	3
5	Firma del contrato con el proveedor.	2 días	Gerente general	4
6	Realizar una reunión con el proveedor para definir detalles sobre la implementación.	3 días	Gerente de área	5
7	Desarrollo del BPM versión 8.5	4 meses	Proveedor	5
8	Reuniones de seguimiento cada 15 días.	1 día	Gerente de área	5
9	Presentación final del BPM a implementarse por parte del proveedor.	3 días	Proveedor	8
10	Elaboración del guión de pruebas para probar pantallas y sistema.	2 días	Proveedor	9
11	Definición de los usuarios y sucursales que realizarán las pruebas piloto.	5 días	Gerente de área	10
12	Capacitación del proceso	10 días	Proveedor	11
13	Implementación del plan piloto con los usuarios y sucursales definidas anteriormente.	15 días	Proveedor	12
14	Pruebas de funcionamiento de plan piloto.	5 días	Proveedor	13
15	Corrección de pruebas piloto y ajustes de sistema necesarios.	10 días	Proveedor	14
16	Implementación en todos los procesos y usuarios designados a nivel nacional.	20 días	Proveedor	15
17	Presentación del informe final de la implementación.	3 días	Proveedor	16

Plan de mejora:	Contratación de un proveedor externo que maneje archivos físicos y digitales.
Indicador:	Tiempo de ciclo del proceso
Responsable:	Control de documentos y registros
Presupuesto:	25.000,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Determinar que procesos necesitan control de archivo.	10 días	Gerente de área	0
2	Compartir el proceso de archivo propuesto.	3 días	Gerente de área	0
3	Aprobación de presupuesto, listado de procesos que requieren archivo y procedimientos efectuados.	2 días	Gerente general	2
4	Elaboración de plan de necesidades al proveedor.	10 días	Jefe de área	3
5	Realizar la contratación del proveedor sugerido y certificado.	3 días	Gerente general	4
6	Firma del contrato anual con FILE STORAGE.	2 días	Gerente general	5
7	Definición de los usuarios y sucursales que realizarán las pruebas piloto.	5 días	Gerente de área	4
8	Capacitación del proceso	10 días	Proveedor	7
9	Implementación del plan piloto con los usuarios y sucursales definidas anteriormente.	15 días	Proveedor	7
10	Pruebas de funcionamiento de plan piloto.	5 días	Proveedor	9
11	Corrección de pruebas piloto y ajustes de sistema necesarios.	10 días	Proveedor	10
12	Implementación en todos los procesos y usuarios designados a nivel nacional.	20 días	Proveedor	11
13	Presentación del informe final de la implementación.	3 días	Proveedor	12

Plan de mejora:	Contratación de una consultoría de Recursos Humanos para definir perfiles y roles correctos por posición.
Indicador:	Porcentaje de satisfacción del personal interviniente
Responsable:	Evaluación del personal
Presupuesto:	20.000,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Determinar que roles necesitan reestructuración.	10 días	Gerente de área	0
2	Elaboración de plan de necesidades a los consultores.	10 días	Jefe de área	1
3	Realizar la contratación del mejor consultor.	3 días	Gerente general	2
4	Firma del contrato con el consultor.	2 días	Gerente general	3
5	Desarrollo de la consultoría	3 meses	Proveedor	4
6	Presentación de resultados de la consultoría	2 días	Proveedor	5

Plan de mejora:	Adquisición de tabletas electrónicas para evitar el manejo de información física y poder cargar datos en
Indicador:	Tiempo de las transacciones realizadas.
Responsable:	Soporte técnico
Presupuesto:	17.500,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Determinar que usuarios necesitan una tableta electrónica para realizar sus funciones de mejor manera y más eficaz.	2 días	Gerente de área	0
2	Solicitar cotizaciones a proveedores de materiales electrónicos.	15 días	Jefe de área	0
3	Escoger al proveedor.	3 días	Gerente general	2
4	Realizar la compra de las tabletas electrónicas.	10 días	Gerente de área	3
5	Capacitar al personal que utilizará el nuevo sistema y los aparatos electrónicos.	10 días	Proveedor	4
6	Realizar la selección del personal que será piloto en la implementación de los nuevos procesos.	3 días	Gerente de área	4
7	Realizar la implementación del piloto.	15 días	Gerente de área	5
8	Evaluar los resultados del piloto implementado.	3 días	Jefe de área	7
9	Corregir errores y fallas detectadas en el plan piloto.	5 días	Gerente de área	8
10	Implementar a nivel nacional de forma masiva los procesos cambiados.	10 días	Gerente de área	9
11	Realizar una presentación de los resultados.	2 días	Gerente de área	10

Plan de mejora:	Adquisición de computadores nuevos para ANETA a nivel nacional.
Indicador:	Tiempo de ciclo.
Responsable:	Soporte técnico
Presupuesto:	58.000,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Realizar un informe técnico de las máquinas más antiguas de la organización.	15 días	Técnico	0
2	Definir cuales máquinas ya no son útiles y quién es el usuario que la maneja.	5 días	Jefe de área	1
3	Solicitar cotización de los equipos necesarios.	5 días	Gerente de área	1
4	Escoger al mejor proveedor.	2 días	Gerente general	3
5	Realizar la compra de los equipos.	5 días	Gerente de área	4
6	Instalación de los equipos.	10 días	Proveedor	5
7	Pruebas de uso.	3 días	Técnico	6
8	Presentación de los resultados obtenidos	2 días	Jefe de área	7

Plan de mejora:	Ampliación del taller mecánico actual que posee ANETA matriz.
Indicador:	Número de vehículos atendidos.
Responsable:	Mantenimiento
Presupuesto:	50.000,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Realizar el detalle de los términos de condición para la ampliación.	5 días	Jefe de área	0
2	Licitación entre algunos proveedores con los términos de condiciones.	5 días	Gerente de área	1
3	Escoger el mejor proveedor certificado y con mejor precio.	3 días	Gerente general	2
4	Firma del contrato con el proveedor.	2 días	Gerente general	3
5	Realizar una reunión con el proveedor para definir detalles sobre la implementación.	2 días	Gerente de área	4
6	Ampliación de taller.	3 meses	Proveedor	5
7	Inspección de obra.	1 día	Gerente de área	6
8	Entrega de obra.	5 días	Proveedor	7
9	Presentación de obra ampliada.	2 días	Gerente de área	8

Plan de mejora:	Reestructurar la ubicación de los departamentos administrativos en ciertos procesos en los que la distancia ocasiona mudas considerables.
Indicador:	Tiempo de ciclo del proceso.
Responsable:	Mantenimiento
Presupuesto:	1.500,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Revisar la distribución de áreas y capacidad de cada una.	10 días	Jefe de área	0
2	Determinar interrelación de unidades.	5 días	Jefe de área	1
3	Realizar una ubicación virtual de las unidades que necesitan trasladarse.	10 días	Técnico	2
4	Aprobación de cambio.	2 días	Gerente general	3
5	Cambio de unidades.	15 días		4
6	Presentación final de resultados.	5 días	Jefe de área	5

Plan de mejora:	Adquisición de herramientas de digitalización para los puntos de inscripción que no cuenten con escaner
Indicador:	Tiempo de ciclo del proceso.
Responsable:	Soporte técnico
Presupuesto:	1.980,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Determinar los puntos de inscripción que no poseen escaners.	2 días	Técnico	0
2	Realizar un documento de necesidades básicas de los equipos.	5 días	Técnico	0
3	Solicita cotizaciones a proveedores.	5 días	Jefe de área	2
4	Escoge al proveedor.	1 día	Gerente general	3
5	Realiza la compra.	5 días	Jefe de área	4
6	Instala los equipos adquiridos.	10 días	Proveedor	5
7	Capacita a los usuarios del uso de los nuevos equipos.	3 días	Proveedor	6
8	Realiza una presentación de los resultados.	2 días	Jefe de área	7

Plan de mejora:	Adquisición de cámaras de fotografía enlazadas en línea con el proceso de inscripción en los puntos que no tengan dichos instrumentos.
Indicador:	Tiempo de ciclo del proceso.
Responsable:	Soporte técnico
Presupuesto:	750,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Determinar el número de cámaras necesarias para los usuarios dentro del proceso.	2 días	Técnico	0
2	Realizar un documento de necesidades básicas de los equipos.	5 días	Técnico	0
3	Solicita cotizaciones a proveedores.	5 días	Jefe de área	2
4	Escoge al proveedor.	1 día	Gerente general	3
5	Realiza la compra.	5 días	Jefe de área	4
6	Instala los equipos adquiridos.	10 días	Proveedor	5

Plan de mejora:	Colocar en la página web de Aneta los formularios necesarios para hacer el proceso más eficiente
Indicador:	Tiempo de ciclo del proceso.
Responsable:	Desarrollo de sistemas
Presupuesto:	100,00

No.	Actividades	Duración	Responsable	Predecesora
1	Determinar cuales son los formatos base que se necesita subir a la página web.	2 días	Técnico	0
2	Realizar un documento que evidencie el formato	1 día	Técnico	1
3	Aprueba el formato de las cartas base	2 días	Jefe de área	2
4	Coloca en la página web	1 día	Técnico	3
5	Revisa su correcto funcionamiento	5 días	Técnico	4
6	Elabora un informe de los resultados obtenidos	2 días	Técnico	5